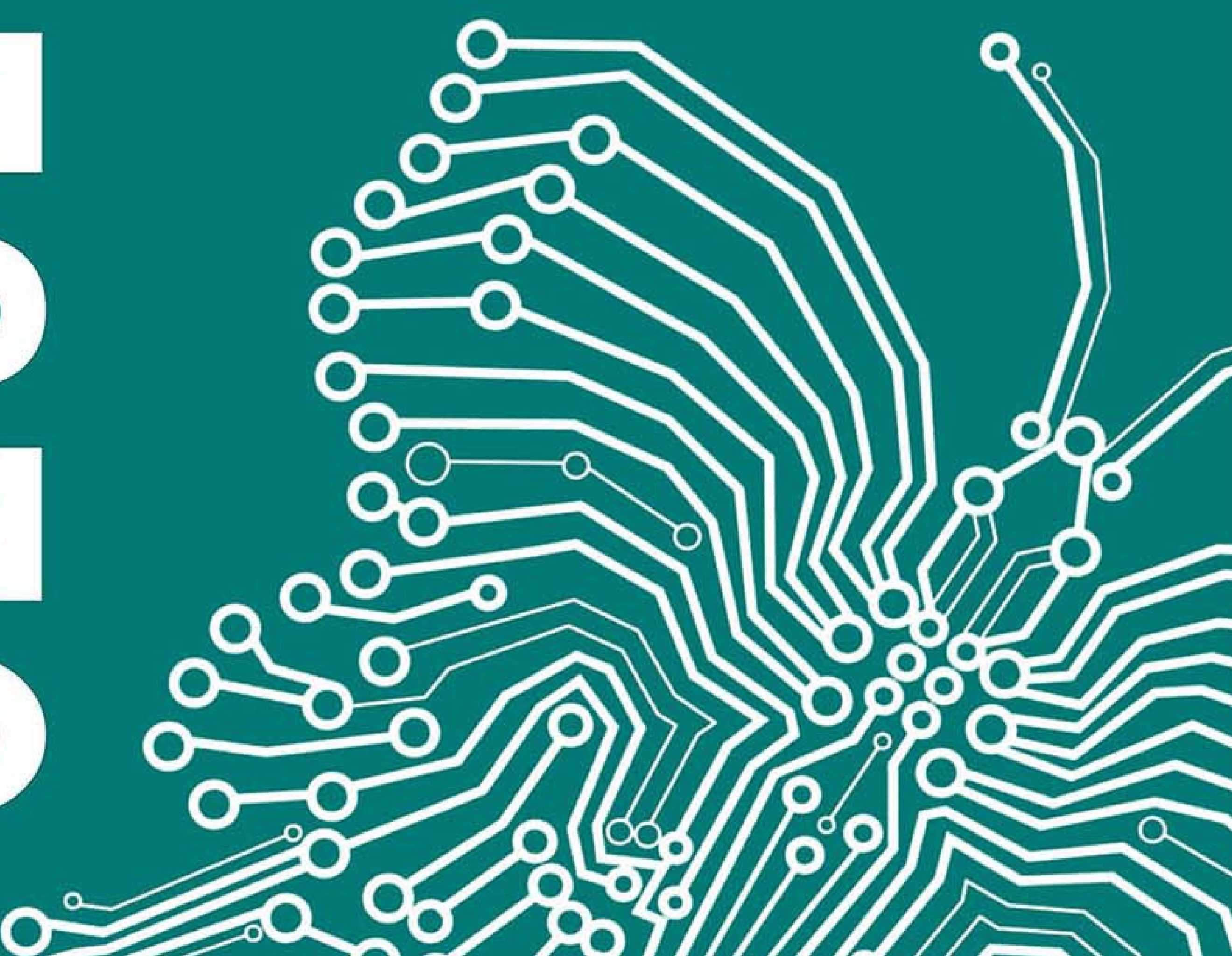
MINIFESTO

小宣言

那些改变世界大趋势的小力量

[瑞典] 马格努斯·林奎斯特◎著
史东辉◎译

Why
Small Ideas
Matter in the World of
Grand Narratives



中信出版集团

版权信息

书名:小宣言：那些改变世界大趋势的小力量

作者:[瑞典]马格努斯·林奎斯特

译者:史东辉

ISBN:9787508680545

中信出版集团制作发行

卷首语
“魔山”

山顶白雪皑皑，渐渐从冰蓝色变成暖橙色。太阳冉冉升起，很快，第一缕晨光洒向了阿尔卑斯山。我来到瑞士的群山中，想要放松心情，寻求慰藉，找回失去的东西。一直以来，一想到“休假”这个词，我脑海中浮现的就是拥挤不堪的机场，哭哭啼啼的孩童，令人困扰的酒店自助餐，我甚至都忘了这个词的本义是“休息”，是把烦心杂事抛之脑后，是拂去沉积灵魂的尘土。

所以，在一月某个寒冷的清晨，我来到了这里，耳边缆车吱吱作响，与眼前的美景相得益彰，伴着我思绪万千。对未曾到过此处的人而言，此景无以言表。“美丽”“妙不可言”这样的词早已泛滥成灾，在社交媒体上随处可见这样的句子：“你好美！”“这杯卡布奇诺简直妙不可言！”因此，若用这些词来描述，反而亵渎了美景。而无声，更胜有声。走下缆车，站在世界之巅，周遭的寂静让人感到震耳欲聋。我隐约听到血液流动的声音，仿佛处于一种平衡，寂静涌入，血液沸腾。

仿佛我不存在一样。

我是谁？抛开一切外在特征，性别：男，年龄：40岁出头，我只是一个研究趋势的未来学家。我花时间思考各种变化，世界的、市场的、工业的乃至国家的变化。我四处旅行，事实上，有点儿过于奔波了。身为两个孩子的父亲，我在飞机的防火人造革座椅上度过了太多的日日夜夜，这也是我需要逃离的缘由所在。受到《魔山》（*The Magic Mountain*）一书的启发，我来到了瑞士达沃斯。

“一战”结束到“二战”前夕，也就是20世纪20年代中期，托马斯·曼（Thomas Mann）的《魔山》一书问世。书中，主人公汉斯·卡斯托尔普（Hans Castorp）离开平原，来到达沃斯的一个疗养院，里面住着形形色色的人，他们代表着战前欧洲的各个阶层。托马斯·曼的这部巨作堪称20世纪最具影响力的书籍之一。像卡斯托尔普一样，我想要离开平原，鸟瞰下面的世界。如今人类已变成什么样子？生活在21世纪初是一种怎样的体验？是什么样的想法造就了我们？

沐浴在阳光下，打量着重重山脉，我不禁扪心自问，而答案却是一片寂静。

真讽刺。

要知道，山下的世界可是嘈杂不已的。

非常嘈杂。

比一个世纪前要嘈杂许多。

前言
未来从何而来

我儿子5岁时，突发疾病。当时我们正在车上，他有些困，看似醒着，却呆呆地毫无反应，然后开始磨牙。

我和妻子不知如何是好，差不多那一年我们都在逃避现实。“谷歌医生”说这可能只是单纯的梦游症，不必担心，恰好我岳母也有梦游的习惯，所以这个解释看起来合情合理。为人父母，不就是为孩子牵肠挂肚，又不愿接受不好的结果吗？

之后，他又犯过4次病，我们这才鼓起勇气面对现实，带他去看医生，结果确诊为癫痫。脑磁共振显示，我儿子的大脑没有损伤或病变，所以无法解释病因，这给我们留下一个未解之谜。我们多方求医，却没人知道这病是怎么得的，也没人知道这病是否会随着年龄的增长而好转。

针对儿子的病情，除了专业医生，也不乏外行人士、宗教信徒、“热心”的陌生人等向我们提出他们自己的推测。有自诩“谷蛋白斗士”人声称这都是吃小麦惹的祸；我也从一些缺乏调研的书中看到，这或许是过度使用iPad（苹果平板电脑）的结果。在未知的挫折面前，阴谋论可谓一个好帮手。

我一直认为，医疗机构是社会科学知识的巅峰所在，是闪烁的启蒙之光。而未知之谜，不过是地图上的一个黑洞，把我引向另一个世界，或者引向另一个审视这个世界的角度。

黑暗时代从未完全毁灭，我们身边仍然充满未知事物。

我有一位密友死于一种癌症，这种癌症的癌细胞扩散速度很快，没有专家知道诱因，也不知该如何治疗。

在药学研究领域，21世纪初美国食品药品监督管理局批准的所有药物中，只有1/3是按照目标计划而研究生产的，剩下的药物都是偶然问世。而发现这些药物的药剂师们最初并不知道这些药物针对的病症是什么，也不清楚它们如何发挥作用。

跳出医疗范畴，来看看伟大的发明都是如何问世的。我们不难发现，未知、机遇和巧合功不可没。

即便是酒后驾车，也有可能酝酿出价值数十亿美元的商业创意。

即便是周五午后在实验室随意捣鼓，也可能成就一个跻身诺贝尔奖的伟大发现。

即便是即兴弹奏，看似随意，也可能弹出惊世之作。

即便是毒药，有时也可以救人一命。

失败乃成功之母，两者并非死对头。

在自家厨房进行一个小实验，都有可能改变这个世界。

过去几十年里，与日益普及的未来设想相比，这些发现可谓一种鲜明对比。政客、专家、企业家、思想家总是督促我们提出改变世界的伟大创见。随处可见人们用“大”字来描述各种事物，从计算机领域到与社会相关的“大数据”“老大哥”“大社会”“五大人格”等。在这个全球化的大世界里，我们似乎只有谈论大创见，解决大危机，应对大挑战才合乎情理，譬如改善气候变化，解决贫困问题。毫无疑问，领导者敦促我们去解决这些问题，也无可厚非。

然而，我所知道的许多新发明、新发现都与团队努力、立场分化及大创见无关，它们只是某个人在某个时刻屡经失败，最终从怀疑、不确定和多次试验中找到的答案。

于是，一个问题浮现在我脑海中：在追求大创见的同时，我们是否丢失了小想法？

在启蒙运动之前，世界由未解之谜、炼金术和魔法统治，现在我们是否已不再具有那个时代的独特洞察力？

在宏大叙事盛行的世界里，小想法是否仍有一席之地？

这些问题让我坐立不安。

这些问题，启发我写下这本书。

于斯德哥尔摩
2016年2月

第一章

饱受信息轰炸的社会

MINIFESTO

Why Small
Ideas Matter in the World
of Grand Narratives

我们生活的时代，充斥着危机与不确定性，也满是影响深远的伟大想法。在我们生活的时代，各种文明和宗教不断碰撞，西方文明逐渐衰落，而另一些文明不断崛起。我们生活的时代，是毁灭的时代，机器人会窃取我们的工作，中产阶级自然而然地走向没落。我们生活的时代，到处充斥着关于全球变暖的激烈争议。我们生活的时代，不平等、不公平随处可见，这会给22世纪，甚至下个千禧年留下重大隐患。

我们生活的时代，是大迁徙的时代，是大转换的时代。

我们生活的时代，是充满巨变和奇迹的时代。

我们生活的时代，是史无前例的时代。正因如此，谁会在乎它到底是最好的，还是最坏的时代？

最重要的是，在我们生活的这个时代，很多人喜欢这样说："我们生活的时代……"

各种嘈杂的声音掩盖了客观事实，这些声音愈演愈烈、相互排斥。博客（网络日志）、推文、专栏、脱口秀、政治演说、YouTube（视频网站）等，在向我们咆哮着：这个独特的想法对人类极其重要，值得所有人注意。

为什么这些声音变得如此嘈杂，如此激烈？

让我们穿越时空回到2006年2月，回到那场在加利福尼亚州蒙特雷举行的TED［（Technology，Entertainment，Design）科技、娱乐、设计］大会，你们就会知道我是何时发现人们越来越关注伟大创见的。

"精彩理念，值得传播"

很长一段时间，TED并不为大众所知，只有几百位加利福尼亚的极客[注]和企业家才会参与其中，互相启发。起初，大会创始人理查德·索尔·沃尔曼（Richard Saul Wurman）想要创建轻松自在的无讲台会议，以快速演讲为核心，达到启迪和启蒙的效果。21世纪早期，他把这个理念卖给了英国出生的世界公民——克里斯·安德森（Chris Anderson）。安德森把这个在蒙特雷只有300个代表参加的会议，发展成一个有数千人参加、网上点击量达数百万次的全球性大会。2005年，我开始参加TED大会，那时TED刚开始壮大，大会仍然只是地方盛事的规模，其中不乏独创的观点和怪才。我爱上了这样的大会，置身于如此充满智慧和灵感的氛围中，我感受到了它的炫目。

很快，TED大会的精神发生了变化。我在加利福尼亚第一次参加TED大会时产生的那种轻松、愉快之感很快随风而逝。那次会议中，各种各样的理念——大的、小的、奇特的乃至愚蠢的理念都以一种幽默、温和的方式在会场传播。而2006年，TED大会出现了重大的、严肃的主题。阿尔·戈尔（Al Grore）打破了18分钟的演讲时限，用一个小时的时间讲述了气候的变化。随后，这个主题让他赢得奥斯卡最佳纪录片奖和诺贝尔和平奖。随着对各种疾病、贫困和自然毁灭等话题的讨论增多，“猛地吸一口气”的会议主题可能更适合换成“猛地接纳死亡”。如果说2005年的TED大会是自下而上的，是为了让你从各种支离破碎的理念中找到你想要的，那么2006年的TED大会则是自上而下的，是为了告诉我们要加入拯救地球的行列中。

TED的地位和影响力不断上升，而在未来几年，这一趋势将愈演愈烈。当TED对全世界开放视频库时，主讲嘉宾成了明星，而其中备受关注的视频播放量更高达数百万次。会议组织者创立了一个奖项，用来奖励世界上最优秀、最有影响力的思想者们。只要有可能，他们会随时随地宣传他们的口号：“精彩理念，值得传播”。不仅如此，TED还设立了一个全球议程，无论是通过银行的电视商业广告，还是通过流行歌手发送推文，TED将“拯救世界”的理念传播到世界的每个角落。

2013年，TED由自下而上的独创观点分享大会变成自上而下的意见领袖大会，我发现这其中有一个特殊原因。

我曾受邀在一次会议上进行演讲，该会议由一家著名的金融服务公司举办。在主要议程开始前，嘉宾们可以提前预约与演讲者进行面对面的会谈。一位中国教授收到了几十个预约，该公司前总裁收到的预约更是多得无法应付，而我只有一个预约。我坐在一间无窗的小会议室内，主持人把我介绍给了迈克尔·诺沃格拉茨（Mike Novogratz）。因为我对金融领域的知识一向知之甚少，所以我并不知道他，但我们交谈时却毫不拘束，友好相待，谈话随意却充满着大智慧。之后我才得知，他是一位亿万富翁，管理着世界上最著名的对冲基金投资集团——堡垒投资集团（Fortress）。他要预约和我面谈，是因为在演讲者个人简介里，我说自己是TED的参会者。

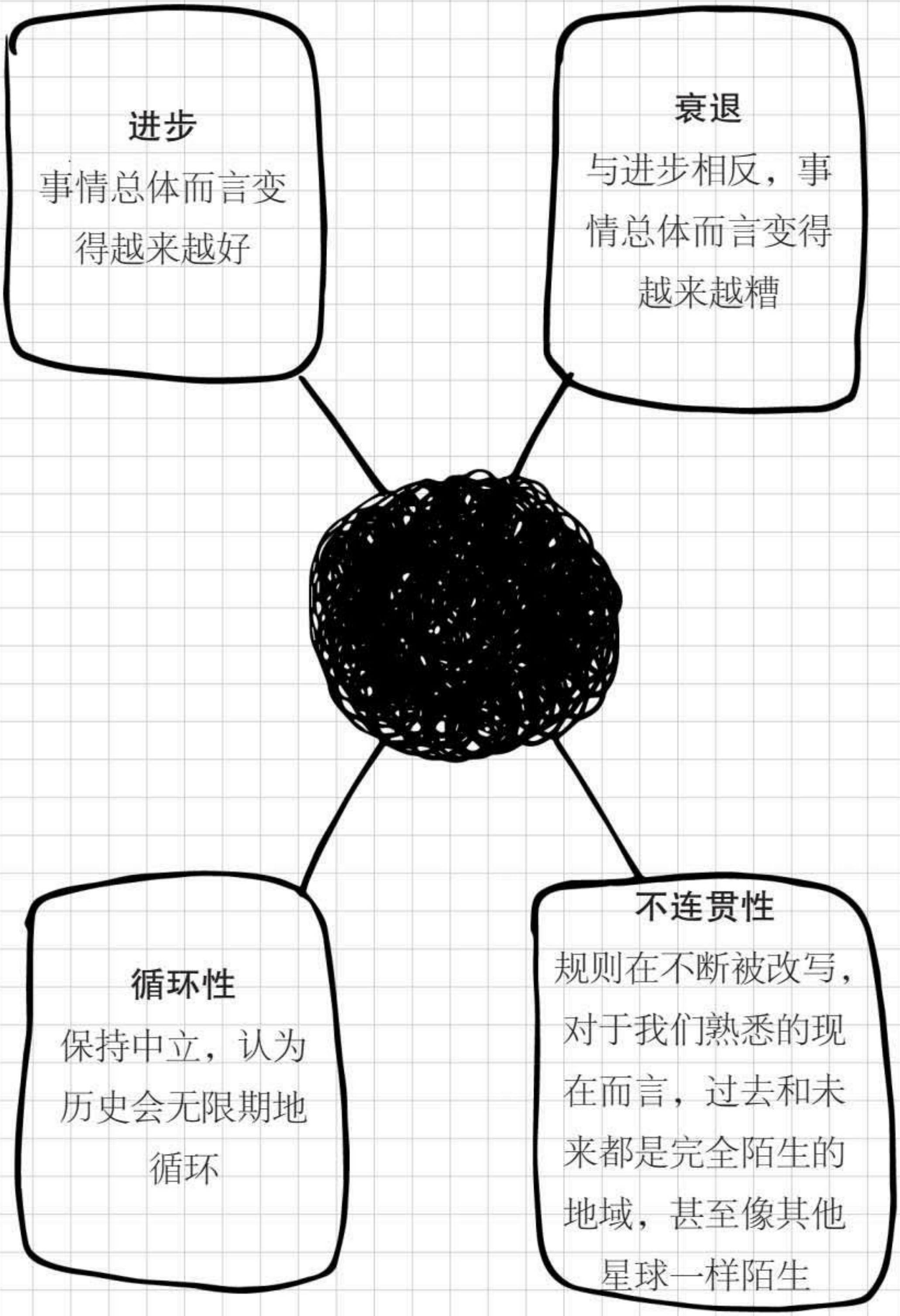
谈及TED的改革，他笑着打趣说："是的，我姐姐差点儿毁了它。"原来，他姐姐杰奎琳·诺沃格拉茨（Jacqueline Novogratz）在认识克里斯·安德森后不久就嫁给了他。杰奎琳是个积极分子，也是一个企业家，她创立了聪明人基金（Acumen Fund），以解决全球贫困问题。她热衷于谈论救助活动、创业家精神、非洲发展和其他很多主题。2006年的TED大会上，人们明显感觉到了这些主题的存在。可以说，杰奎琳·诺沃格拉茨将TED的口号由"精彩理念，值得传播"变为"伟大的精彩理念比个人随意的观念更值得传播"。

大创见的未来

未来，与其说是时间轴上的一个节点，倒不如说是一个故事。人们用"在未来"这样的字眼遣词造句时，也是在讲述一个关于时间和空间的故事。在这个故事里，一切都不同于今天。作为一个故事，未来包含4个原型：进步、衰退、循环性和不连贯性。进步意味着事情的总体趋势

变得越来越好；衰退则恰恰相反，是指事情总体上在不断恶化；循环性则保持中立，认为历史会无限期地循环；不连贯性则指规则在不断被改写，对于我们熟悉的现在而言，过去和未来都是完全陌生的地域，甚至像其他星球一样陌生。从“二战”后的乐观主义，到当今气候变化争议中的悲观主义，这4个主题一直存在于未来理论中。21世纪初的特别之处在于，这4种不同的故事能够共存，但它们的追随者过于偏激。下面，我将介绍每种原型是如何在“大创见的10年”里得以呈现的。

未来故事的四种原型


进步
事情总体而言变得越来越好
衰退
与进步相反，事情总体而言变得越来越糟
循环性
保持中立，认为历史会无限期地循环
不连贯性
规则在不断被改写，对于我们熟悉的现在而言，过去和未来都是完全陌生的地域，甚至像其他星球一样陌生

进步

人类正在变得越发富有和健康。没有什么谜团是我们不能解开的：无论是治愈过去的不治之症，还是把女人送到火星上，现在我们都可以做到了。在人类历史上，进步的理念是非常新颖的。数千年以来，除了从别人手中掠夺以谋求自身繁荣之外，人类无法创造繁荣。换言之，进步的理念是慈悲的、乐观的。然而，当它受到蔓延的悲观主义的挑战，人类就需要用尽全力呼喊：世界正变得越来越好。与其说“眼见为实”，倒不如说“所信即所见”。某种程度上，做个乐观主义者已经成为一种流行，若你是技术乌托邦主义者，坚信资本主义和技术的复兴力量，便会更好地传承、传播这一信念。电视剧《硅谷》（*Silicon Valley*）讲述的是加利福尼亚技术企业家的故事，其中有一个角色就曾在剧中阐述了这个理念：“我不希望生活在一个别人能比我们有能力将世界变得更好的世界”。

“人类从没有比今天更健康、更富裕。”

“未来一片光明，资源丰富，今天所稀缺的，明天会比比皆是。”

“科技为我们所有人带来便利。”

“今天最穷的人，也比100年前最富裕的人还要富裕。”

“我们已经消灭了疾病、饥饿和贫困。”

衰退

乌云笼罩着地球，因为人类面临着气候变化，而闭塞地区的人则要应对各种抗生菌，战争也在步步逼近。过去10年对悲观主义者十分有利。许多不务实的未来主义者声称，欧盟、西方社会、经济和资本主义本身已经衰落，它们所带来的威胁和严重程度史无前例。避免世界或人类彻底毁灭的大决战已经到了急需采取了行动的时候了。实际上，有人说现在为时已晚，未来，我们必须学会与足以毁灭世界的大决战共存。进步派认为，技术让人变得更好，而此时技术创造了更优的种族，他们先用诱人的社交软件奴役我们，再让机器人取代我们的工作，迫使我们失业。我们如同虔诚的信徒，反复被告知我们应该忏悔，否则会“陷入混乱”。



循环性

“历史是个车轮，因为人的属性基本不变。之前所发生的事情必将再次发生。”这句话出自颇受欢迎的电视剧《权力的游戏》（*Game of Thrones*）。虽然该剧以中世纪为背景，其主题仍能引起21世纪观众的共鸣，因为它反映了人们所看到的当代世界的客观事实。经济学家看到的是20世纪70年代；历史学家看到的则是20世纪最初20年的这一时期；技术学家看到的却是19世纪90年代；而宗教信徒则看到圣书中出现的古词汇。我们只需回顾历史，走向未来，因为一切都会再次出现。尽管进步和衰退朝着不同的方向发展，但都有其发展势头，所以他们也是一样的。然而，循环的世界确实毫无希望，因为人类会停滞在永恒的车轮上。就好比西绪福斯（Sisyphus）[注]推石上山，或者像《BB鸟与歪心狼》里狡猾的歪心狼追逐BB鸟一样，看不到终点和事情解决的希望。

> “我们现在的年代和20世纪70年代、20世纪30年代、19世纪90年代一样。”

不连贯性

我们知道的一切都会改变。无论是“奇点”[注]（The Singularity）还是“被提”[注]（The Rapture），这些观点都认为所有规则和现实将会一夜骤变。这一点与即将到来的大决战的想法很像，把注意力集中在反驳现存的有关未来的观念上，认为在即将到来的“新常态”中，这些观念都会被淘汰。如果我们会走向“被提”，烟尘排放税有何用呢？如果我们正迈向“奇点”，售卖啤酒的意义何在？现在只是通往未来的一个转折点、一个入口，而未来和现在却有着天差地别，我们甚至无法知晓，从修辞上很难争得过不连贯论支持者。如果一切都会变得不一样，那么旧的规则、现有的知识和当前的观点都将无以为用。如同宗教狂热分子一样，他们声称人类的语言和思想能领悟神的伟大，以此捍卫其信仰。作家、思想家雅龙·拉尼尔（Jaron Lanier）这样描述不连贯性：“不连贯性关乎宗教，人们求诸玄学以解决自身问题，善用末日的设想来夸大他们的信仰，但他们并非批评他人信仰的宗教。”

“旧的规则不再适用。”

“我们所认知的一切都是错的。”

“人工智能、中国的崛起、海平面上升，这些会改变一切。”

衣橱里的怪兽

未来思维的4种原型不再是单纯地预测未来，而是有目的地预测，通过一些“非友即敌”的言论来威胁和打压不同意见，加剧观点的两极分化。每个阵营都认为自己是开明的少数派，其使命就是引领我们宣泄精神、净化自我、改造自我，让我们相信这条真理之路。如果能够少排放二氧化碳，多投资，不再追求经济增长，或者将所有规则重写，那么我们就能获得永恒幸福。历史学家信奉“伟人论”，认为历史上的大事件都是由伟大英勇的人物所创造。而今天我们信奉的是“远见论”，认为改变历史走向才是众人追捧的宏大叙事。

最吓人的恐怖电影是那些幽灵鬼怪迟迟不露面的电影。幼时，我们对看不到的事物感到不安，我们常常怀疑衣柜里或者床底下是不是有怪兽？步入成年后，这种恐惧才消失不见。所以成年人在谈论未来时，总觉得未来有很多无法想象的野兽，它们已准备好要把我们统统吞噬，不管是机器人取代人类，海平面上升使地球不适合居住，抑或是原本和睦共处的国家变得冲突不断，甚至引发世界大战，因为幼时的怀疑，这一

切也变得无可厚非。

进步主义者、落后主义者、循环论支持者和不连贯论支持者都使用相同的劝说策略强调其重点。同意他们的观点，他们就承诺救赎你；要是反对，他们就胁迫你。如果你不知道机器人如何改变一切，也不知道减少大气中二氧化碳的含量是当今社会最急需解决的事情之一，那么他们会认为你无药可救，甚至给你贴上“勒德分子”(注)或“否认者”的标签。他们也离不开宣扬世界即将终结的末世论。即便是生性乐观的进步主义者也会把“奇点”，即技术变成生活主力、解放人类的那个时刻挂在嘴边。当下的形式是，原型故事已由观察的事实转变为宗教圣典。在过去的一个世纪，世界越发世俗，但从有关未来的故事中，我们看到了共同的精神向往。

如此，就只剩下两个重要的问题：为何会出现这种情况？这种情况为何如此重要？在下一章，我们将一一解答。

---

1. 极客（geek），被用于形容对计算机和网络技术有狂热兴趣并投入大量时间钻研的人。——编者注
2. 西绪福斯，是一位希腊神话中的巨人，他受天神处罚，要昼夜不休地滚动巨石上山，却在到达山巅时因巨石自身重量再次滚落下来，功亏一篑。——编者注
3. 奇点，是未来思维的一个流行观念，它描绘了一个假想的时刻，一个人工智能将会发展到比人类智力更为强大的时刻。
4. 被提，是基督教世界的时间终点，到那时，幸存的真信徒将会由上帝从人间带到天堂。
5. 勒德分子，是指19世纪英国工业革命时期，因为机器代替了人力而失业的技术工人。现在引申为持有反机械化及反自动化观点的人。——编者注

第二章

欢迎来到“脱社”时代

社会的基础概念，是为共同目标和共同特征而努力奋斗，去创造一个“我们”。最近，“脱社”（The Seceity）现象开始出现。“脱社”，即“脱离”（secession）与“社会”（society）的简称，其概念更侧重于不同性，阶层不同、肤色不同、性别不同、背景不同，经历也不同。当你把一个人描述为“中产阶级、白种人、异性恋”时，你在心里已经给他贴上这个标签，认同感与意识形态已经融为一体。或许他无须与他人分享自己的观点，或许他更希望被视作个体，而非一个肤色或性别的符号，但这些都无关紧要。在“脱社”时代，无论个人意愿如何，每个人都是集体中的一员，而等级秩序则改变了过去的不公。所以，一个拥有特权的中产阶级白种人的思想不再受到关注，影响也不再深远；相反，人们觉得那些出身贫寒的有色人种及变性者的思想更具智慧、更有内涵、更有意义。在“脱社”时代，如能引人注目，便能融入其中，特立独行会让你更受关注（不管特立独行是否是一件幸事），你都能适应这个时代，就能得到特别关注。不难理解，这让很多人感到气愤，于是他们开始草率地谴责“脱社”时代，然而他们只是抨击其肤浅的外在表现，而非内在根源。人们常常责怪媒体环境，尤其是社交媒体，责怪一切与他们观点不同的群体。他们抱怨“政治正确性”，抱怨社会缺乏政治领导。而事实是，这些喋喋不休的指责往往肤浅、草率，又充斥着情绪，在“脱社”这台大机器中，这些指责者只是些小角色，不过另一群人则认为他们触犯了规则。真正导致“脱社”时代出现的原因越来越根深蒂固，这些原因也是当今社会的生动写照。

天堂路上发生的事情

20世纪70年代，我在瑞典出生，所以我的青春期见证了各种大事件的终结，苏联解体及冷战结束，似乎所有谈及世界和平的言论都在发挥

作用。对美国人和欧洲人而言，矛盾、战争和贫穷如同高油价和国家垄断一样，都是历史的遗迹。21世纪，当矛盾再次敲响世纪大门时，我感到震惊不已、悲伤不已、困惑不已。《时代》杂志称2000—2009年为“地狱十年”，我也感同身受。

是什么彻底改变了这个世界？

“基地组织”、商品、金融市场、互联网，这些都是常见的答案。它们的确导致波动和威胁，但无法解释导致“脱社”时代的智力战争。要了解世界如何变成各种大叙事的舞台，就要分析信息及其本质是如何发生变化的。20世纪90年代末，信息流好像醉酒的司机，传播方向发生了巨变，变得毫无规律。几个世纪以来，信息都是按照等级结构传播，从金字塔顶的领导层传给低层级的追随者们。突然之间，这个传播方式发生了改变，开始散播。任何人都可以把信息传给其他人，也可以从其他人那里获得信息。这种变化产生一些冲击效应：

1.信息化身为自助餐：以前我们只能读晨报、看晚间新闻，现在我们可以通过各种渠道获取各种形式的新闻。不仅如此，还有游戏、八卦、音乐等一切我们想要知道的信息都可以无限获得。“WWW”不仅是万维网（World Wide Web）的缩写，也是“无论何事（whatever）、无论何时（whenever）、无论何地（wherever）”的缩写。在信息“自助餐厅”内，我们可以搜索自己喜欢的信息，不再听命于“主厨”和“套餐”的推荐。这么一来，原本众人皆知的“真相”，现在成为“我的真相”，变得更加主观且具有欺骗性。

2.人们忽然间获悉一切：在过去，信息就是力量；谁掌握信息，谁就拥有统治权。可忽然间，所有人都能知道所有事，比如怎样解决中东矛盾？谁造成了2008年的金融危机？主见取代了好奇心，而倾听也变成叫嚣。

3.“月球漫步”率增加：这个比率指的是二手信息和一手信息之间的

差别。二手信息是在电视上或者报纸上获取的信息，而一手信息是亲身经历而获取的信息。人们突然之间知晓一切，并不是因为旅行变多，而是因为人们可以更容易地获取他人的社交软件的账号、照片和想法。之所以称其为“月球漫步”率，是因为每个人都知道月球表面长什么样，也知道在上面走路是什么感觉，但真正到月球体验过的只有12个人。

4.后现实社会：说到月球漫步，许多证据都证明，人类从未真正登陆月球。这就好像许多证据显示上帝的确存在；飞机飞过会留下化学凝结尾以震慑地面上的人类；宇宙中隐藏着某种神秘的行星。如果依赖设备来告诉我们什么值得相信，多数人会选择相信所有事，尤其是那些让世界更容易理解，让生活更振奋人心的事。约翰·肯尼迪总统说：“真理的最大敌人并不是故意编造的谎言，而是长期流传的似是而非的神话。”

5.魅力型权威的崛起：政治哲学家马克斯·韦伯把权威分为三种：传统型权威、法理型权威、魅力型权威。传统型权威，指皇室家庭通过继承和传承而获得的权威；法理型权威，是对当前问题提出更优的解决办法而获得的权威；但在当今社会，魅力型权威呼声最高。这类权威中，一个人的实际想法及其作用比他的外貌、说话方式以及展现想法的方式更重要。当人们面临的问题极为复杂，解决办法高深难懂、冗长烦琐时，这种魅力尤为吸引人。难民问题、气候变化、战争、科技发展、失业、宏观经济等，都属于这类问题，所以从东到西，从南到北，几乎所有的选民们在投票时，都会选择一个有趣且易懂的民粹派。

6.信息隔离区：假设你正在高档夜总会门口被一根绒绳拦在门外，想让保镖客气地挥手放行，你只需要表达恰当的观点就行了。人们正是通过这样的方式创造了获得信息的各种途径：在某个信息专区或社交圈里，把你和他人联结起来的是你的观点，以及你如何展示自己的观点。信息变得廉价又随处可见，而观点，即你如何看待信息，则变得比信息内容本身更为重要。人们可以轻易地接触到世界各地的陌生人，尤其是

与自己趣味相投的人，不管是你们都喜欢阴谋论，还是都对那只酷似约瑟夫·斯大林的猫咪感兴趣。并不是思想狭隘的人才能组成固定的社交圈，专业领域的专业化延伸也利于形成社交圈。假设孩子们要到操场上玩耍，操场上有一个沙坑，每个孩子都可以挖洞或者在沙坑上嬉戏。但如果坚持挖下去，挖到两三米深的时候，嬉戏就变成习惯，变成每天放学或下班后都要挖几个小时的习惯。如果继续挖到几十米或者几百米深的时候，习惯就会变成一种专业，需要设备、预算和项目规划等。这么一来，让孩子接近沙坑都是一件危险的事情。况且，如果挖得足够深，还需要咨询科研机构，了解是否会挖到地核，后果会怎样，那么世上就只有极少数人拥有这时所需的知识。原本热闹的、包容的操场，如今变成了一块隔离区，一块科学探索的实验区。而创造“脱社”的环境，并不需要挖掘一个矿井，只需要遵循一句话：“你不了解我的想法，所以你也无法理解我。”在“脱社”时代，我们求异，而非求同。

在巴比伦喋喋不休

现在，胡言乱语已开启了地毯式轰炸，我们不得不思考一个问题：“那又怎样？”胡言乱语为何如此重要？在自由社会里，人们有权相信自己想相信的，谈论自己想谈论的，难道不是这样吗？答案当然是肯定的。本书并非讨论他人观点，因为这在“脱社”时代随处可见；本书也不是缅怀逝去的淳朴时光，并将此归咎于社交媒体或过度全球化。我只是想通过本书，探索在创造未来时，创见所扮演的角色。前两章力图阐述一个宏大叙事主宰的世界，在这个世界，大创见用分裂的言辞和恐吓的战术来塑造我们对未来的看法。有趣的问题并不是那些叙事是否正确，而是当我们把自上而下传播而来的故事强加在自己、朋友、同事和孩子身上时，我们会失去些什么。

如果在争论中占上风的是感受而非理性思考，会发生什么？心理学家卡尔·荣格（Carl Jung）说，用大脑思考很难，所以大多数人只是判断

而已。

如果低声细语被百口齐声淹没，会发生什么？

如果评价一个方案时，只注重展示方式而忽略实际效用，如果赞叹不已变成瞠目结舌，又会发生什么？

让问题保持悬念或许更诱人，但我们对所发生的事情或多或少都会有所了解，不管是略知一二，还是了如指掌。

首先，也是最显而易见的，只注重一个方案的机会成本很高。20世纪90年代末，互联网的发展异常兴盛，所有投资方都开始追捧线上企业，对此投入大量资金。大多数企业都未能成功，除了极少数，如亚马逊（Amazon），易贝（eBay）等，它们在此后10年取得数百个百分点的收益，这听起来让人惊叹不已。然而，这些和能量饮料行业相比却不足为叹，即使现在能量饮料行业已被人忽视。2000年3月到2015年3月，能量饮料龙头企业——怪物能量饮料（Monster Energy）股价增长53 000%。如果目光短浅，只关注一个想法或者一类行业，那么我们就会忽视其他领域的机遇。

其次，把各种想法划分到各种“主义”中，会使思想变得简单，使客观变得模糊，就好比乐观凹透镜和悲观凸透镜。总体而言，人们总是太过乐观，太过高估自己的能力，在心理学上这种认知偏差叫“虚假的优越感”，结果面对常见的风险时，人们往往会耸耸肩，做出错误判断，抱着“不会发生在我身上”的心态。悲观是一种生存技能，但它扭曲了我们对现实的认识。比如一说到20世纪初从南安普顿驶向纽约那艘号称“永不沉没的船”时，大多数人会联想到著名的“泰坦尼克”号，而她的姐妹舰“奥林匹克”号，从1911开始一直到1935年退役，成功航行了多次。然而，没有哪部电影会讲“奥林匹克”号在暴风雨中航行，绕过冰山，安全到达的故事。同样地，一说到某位摇滚歌星和电影明星27岁了，我们都知道会发生什么，不是吗？大家都会想到所谓的“27岁俱乐

部”，即名人更易在27岁时丧命或者自杀，比如詹尼斯·乔普林（Janis Joplin）、科特·柯本（Kurt Cobain）。而事实上，也有许多艺术家在这个年龄创作出他们最棒、最成功的作品，如U2乐队的《约书亚之树》（*The Joshua Tree*），比约克（Björk）的《第一次》（*Debut*），电台司令乐队（Radiohead）的《潜水员病》（*The Bends*），再像是史蒂夫·乔布斯研究出改善苹果Mac电脑的办法，而莎士比亚也进入了公众视野。一直用“世界很好”或“世界很坏”来启发自己，就会错过真实有趣的故事。

再次，进步——不管是生物学，还是经济学，都需要多样化。多样化不仅是生活的调味剂，更是基石。人们能适应自然，不是因为某个物种迅速适应了新环境，而是因为物种的多样性。有的鸟生来喙就长，而有的则很短；有些植物喜阳，有些喜阴。未来不是黑白对弈的下棋游戏，而是一张巨大的轮盘赌桌，赌注放在颜色不同的格子里。缺乏多样性是有害无益的。以单一种植业为主的地方多年只种植一种庄稼，比如只种玉米，那么土壤就会耗竭，该地的生态系统也会脆弱不堪。同样地，如果某地区只有一个大雇主，一旦雇主破产，该地区也容易随之没落，底特律过度依赖汽车制造业而走向没路就是一个例子。一座充满活力的多元化城市，到处是大大小小的就业机会，那么这座城市非但不会没落，反而会吸引各种人群从贫困农村或从就业机会少的地方纷沓而至，该城市从而更加壮大。对企业而言，多样化，或者用时髦点儿的词，即创新，是企业长久发展的保证。苏联的共产主义之所以失败，不是不该倡导人人平等，而是因为执政者必须要为其每一个五年计划提出一些新创见。只要领导者的想象力能超越民众，这个体制就能发挥作用，但随着时间流逝，先是缺少创见，后是缺少资金，苏联的共产主义自然也就破产了。如果你在超市里走一圈，就能看出人类的心灵手巧体现在生活的方方面面：从樱桃味牙签到超柔软且柔韧的卫生纸。可以说资本主义虽然混乱，但这也正是其长处，而非致命弱点。

在一个经济体制内，大叙事会削弱多样性，扭曲我们对现实的看

法，导致人们在投资中或生活中都会做出错误决议。另外，如果我们信誓旦旦地说未来就是这样或那样，那我们便建起了一座思想的囚牢，在谈论未来时必须使用未来的场景作为底线，不管是谈论气候变化、科技，还是全球化、性别平等话题。在这个满是大创见的囚牢里，时尚、大众文化和其他一些无聊的想法则无处安身。讽刺的是，现代经济的发展不是依靠某一个大创见，而是汉堡、牛仔裤、电脑游戏、电烤面包炉、塑料圣诞树以及形形色色的个人。一个只有20位富人构成的经济体，是一个很差的经济体。一个只卖日常用品的经济体，也会很快耗尽资源。在赞许大创见，嫌弃花里胡哨的超市货架时，我们都忽略了一个事实：现代经济是一种转换再分配的伪机制，你买牙线的钱可能会被再分配用于医疗保健，你买智能手机的钱也会被再分配作为癌症研究经费，而你买修身牛仔裤的钱也可能成为别人养家糊口的钱。要壮大机制，就要对未来的情况进行试验、质疑、否认，乃至使其更加多样化。

《小宣言》前奏

我们不该是他人未来理念的奴隶，这正是我写作本书的原因。创造力需要呼吸自由空气，需要自由成长、自由思考、自由实现，而不该被提出大创见的人绑架。先“获得自由”，才能“自由做事”。

未来的“人们”已经被“我们”和“他们”一分为二以支持宏大叙事：你同意气候变化还是否认气候变化？你是极其富有还是极其贫困？你是技术爱好者还是技术恐惧者？你是本地人还是外来移民？威廉·巴特勒·叶芝（William Butler Yeats）在诗歌《第二次来临》（*The Second Coming*）中有预言之词：“至善者毫无信心，而至恶者却躁动不止。”如今，人们如此爱引用这句话，绝非偶然。

“躁动不止”—— 令人如此着迷，又如此困惑。《小宣言》想要弄清楚，在我们做一些截然不同的事情时，比如不那么好奇、质疑、怀疑、

省悟及无所事事时，会发生什么？这些东西会如何为我们自己、为这个经济体、为未来创造更大的奇迹？

让我们把“脱社”时代抛之脑后。

想象一下噪音逐渐消失，我们渐渐升华到更高的境界。

各种噪音、各种鸟鸣声、各种专栏文章、各种头条新闻变得模糊，然后沉寂，最后消失。

我们穿过云端。

飞越魔山。

来到让人惊喜的某个地方。

第三章

创造的时刻

20世纪50年代，我们乘车来佛罗里达旅行。开车的是詹姆斯·麦克拉摩（James McLamore），迈阿密一家小企业的老板。那时的汽车质量不是很好，所以旅途中伴着汽车的轰鸣声。更糟的是，麦克拉摩在中途喝多了，所以换成佩伯医生开车。

画面切至

20世纪70年代，我们坐在瑞典某个村庄的某条走廊。当时已是盛夏时节，时间尚早，才凌晨三点钟太阳就已经升起。当时和我们一起的有：卡尔–扬·格兰奎斯特（Carl-Jam Granqvist）（一个年轻的主厨，几十年后他在瑞典极负盛名）；斯文·达加德（Sven Trägårdh），一个红酒销售代理商；延斯·斯彭德鲁普（Jens Spendrup），一个好运耗尽的啤酒商人。我们刚参加完一个朋友的生日宴会，一直留到了最后，准确地说是坐到最后。

画面切至

21世纪初期，我们在纽约一家录音室。站在录音棚话筒前的是年轻的爵士歌手艾米·怀恩豪斯（Amy Winehouse）。当时，她刚刚跟制作人米克·龙森（Mick Ronson）聊了一会儿，说起她与男友那暴风骤雨般的关系，而她要录的歌就是以这段关系为创作灵感的《卷带》（*Roll tape*）。

画面切至

在瑞典哥德堡萨尔格林斯卡医院的休息区，一个女人正在抽烟。而在遥远的澳洲，一家农用化学品公司正在为研发出一款除草剂兴奋不已，但这一产品后来变成了一场灾难。

画面切至

某人胳膊撞到了一枚弹簧。

画面切至

一个女人正在睡梦中。

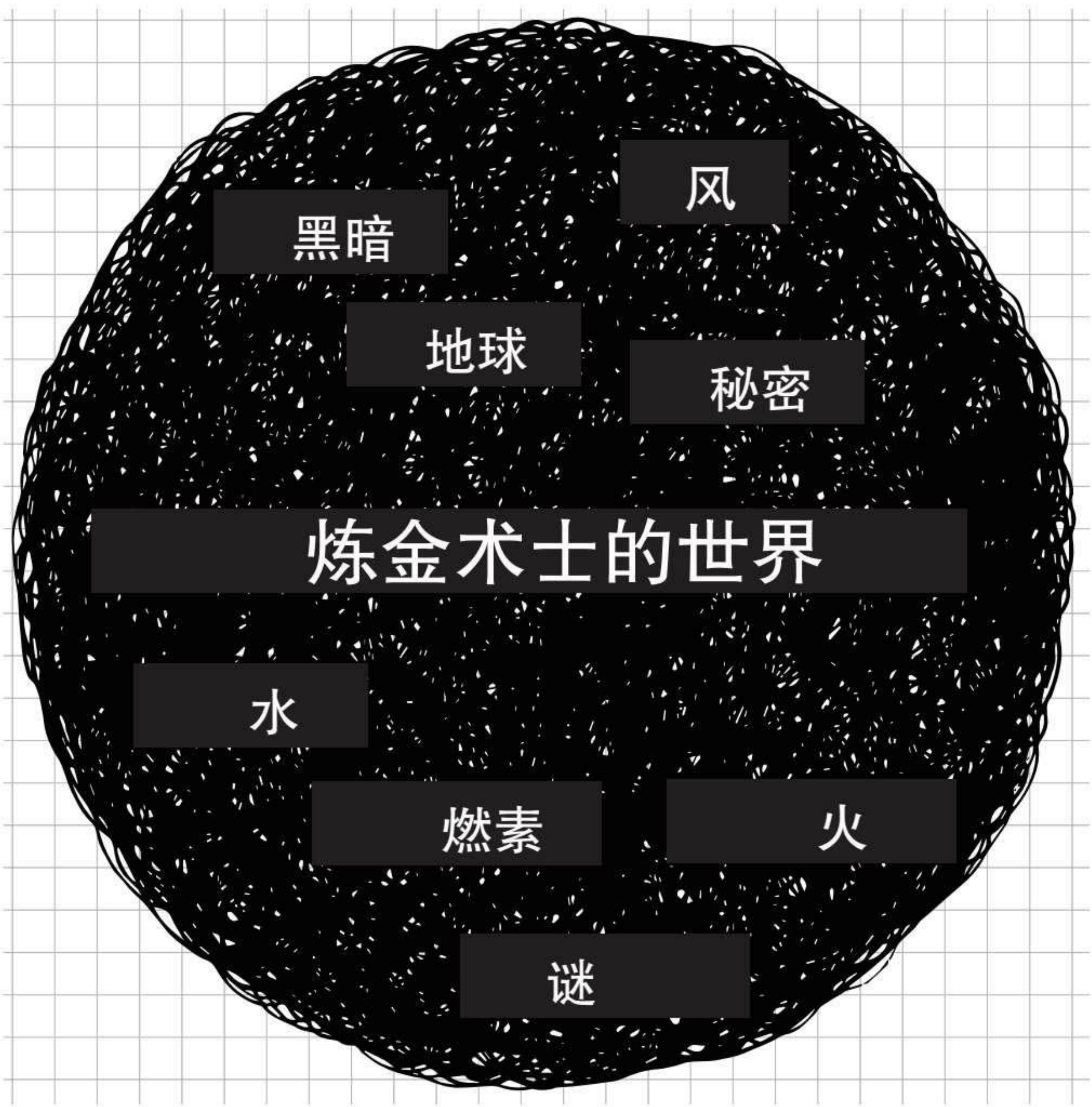
画面切至

一个男人在酒吧酩酊大醉。

遇见创意的炼金术师

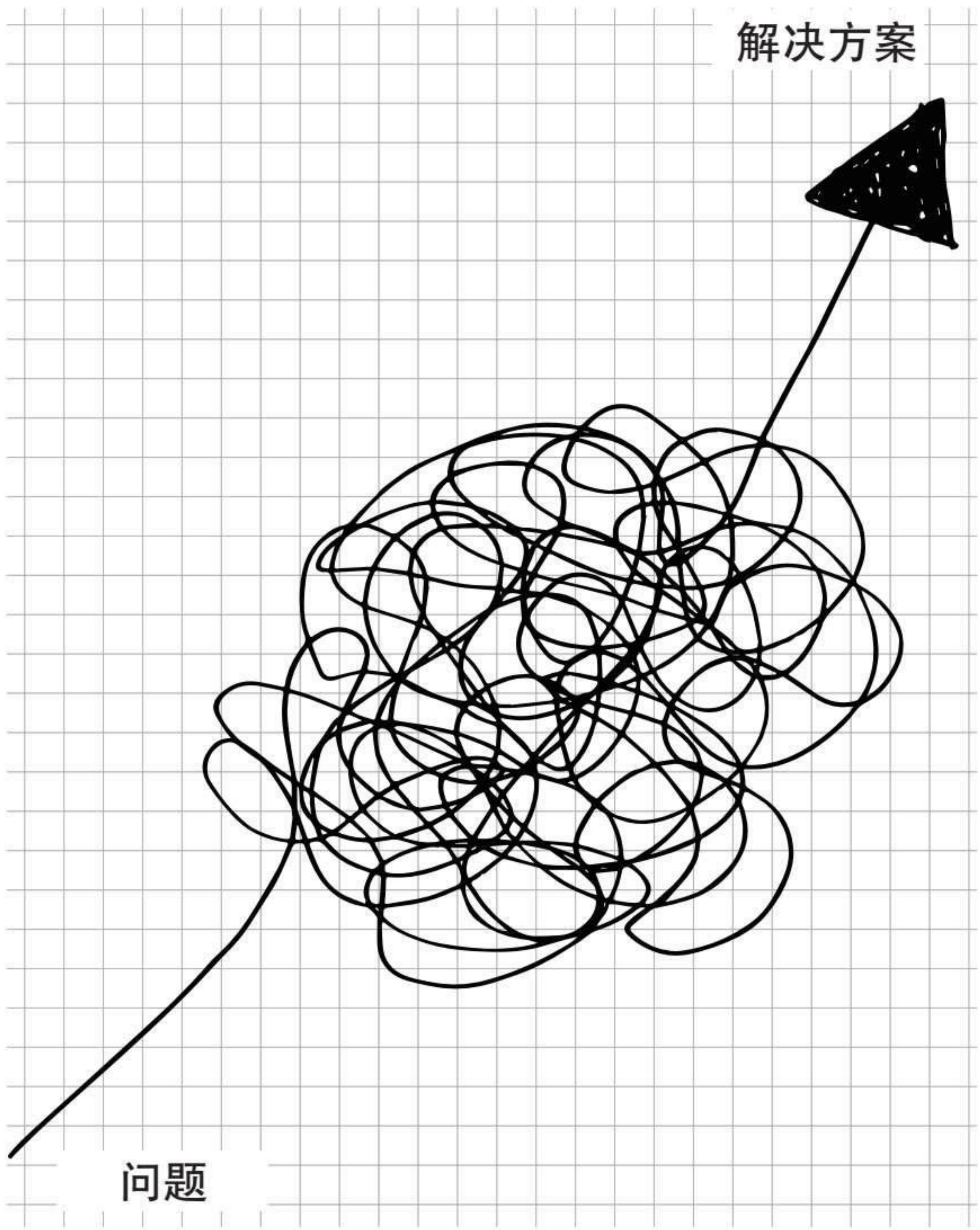
一些真正与众不同的创见、艺术品、发明和商业理念就是在上面的场景中诞生的，但在生活里，在随机事件汇成的溪流中，这些时刻似乎无足轻重。静止具有欺骗性。正如音乐家彼得·盖布瑞尔（Peter Gabriel）所说：“有时，环视四周，一切看上去都很宁静、平和，然后当察觉到一丝骚乱后我们就会知道，在表象下面是另一个隐秘世界。”对许多艺术家而言，这个隐秘且无形的世界可谓伟大的缪斯。汤姆·斯托帕德（Tom Stoppard）的剧作《阿卡迪亚》（*Arcadia*）中，有这样一段精彩的文字：“生活很平常，而人们在诗中所写的东西——云朵、水仙花、瀑布，还有往咖啡杯里加奶油的场景，这些东西却不可思议，这种神秘之于我们，就如同天堂之于希腊人一样。”挪威小说家卡尔·奥夫·克诺斯加德（Karl Ove Knausgård）说，日常生活中，其实处处充满戏剧性。而克诺斯加德也被称为“平凡的炼金术师”。这个比喻很有趣，因为炼金术通常让人联想到那些玄奥、抽象、神秘的东西。而炼金术师——也就是启蒙运动前的科学爱好者，试图弄清物质世界。众人皆知的是，炼金术师想要把铅炼成黄金。他们与科学家的区别在于，他们总是远离世人，以免泄露自己的研究目标和成果，而不是把研究发现发表在《科学》杂志上供人查阅。之所以保密，是因为炼金术师被误导了，他们认为只有当别人都不会炼金术时，把铅炼成黄金才有价值，否

则黄金就会像铅一样分文不值。炼金术师开始分享他们的研究结果时，炼金术也就变成了科学。现代社会，创新是指发现新想法，这个概念更像炼金术，而非科学。企业设计一套自己的方法来寻找新设备、新型号、新的办事方法，然后自私地申请专利或设立保密条款来对以上新事物予以保护。因为如果他人无从得知“新新事物”，那么“新新事物”就是企业唯一的竞争优势。如果创新有秘诀，那么人人都能创新，而作为创造未来的方法之一，创新本身也就失去其意义，所以创新从来没有秘诀。在我们探究创新如何出现时，炼金术就是我们的起点。



燃素时刻

众所周知，炼金术师认为世界由四种元素组成：土、风、水、火。除此之外，还有神秘的第五元素：燃素。他们认为燃素是一种极易燃烧的物质，通常依附于其他物体。如果某种物体过度燃烧，比如镁，就会产生大量的燃素。在发现氧气之前，人们认为这个无形的元素可以发生氧化，误解就是这么产生的。



一个人如果突然冒出一些新的想法，便被称为“燃素时刻”。在这样的时刻，有些东西在你内心燃起一团火，你能看清一切事物，看到其内在潜力，机缘巧合地找到了答案，解开谜题。我们不清楚为什么会这

样，可能若干世纪后，使用一些新方法和新工具时，我们能够知道原因，就像发现氧气一样。但是我们都清楚，燃素时刻是一种怎样的体验。前文所提到的喝醉的司机麦克拉摩，啤酒商人斯彭德鲁普，吸烟的女人，爵士歌手怀恩豪斯以及后文中提及的其他人，都证明了燃素时刻的力量。在盛行宏大叙事的世界中，灵感、想法与成果之间呈现一种线性的随机关系。“如果说某个问题急需解决，那么就会有一群发明家想出解决方案。”燃素时刻的基本理念告诉我们这种方法过于简单，就算有效，也只是极少数因素在其中发挥作用。而现实的最大特点就在于没那么直接易懂，更多的是间接原因和机缘巧合。简单来说，用一个绝妙且神秘的词来描述，生活最大的特点就是讲不清、道不明。

画面切至

1953年，当时已被世人遗忘的弗兰克·辛纳屈（Frank Sinatra）在瑞典一个小镇里唱歌，只有很少的听众。

画面切至

20世纪70年代，雷·瓦格纳（Ray Wagner）曾在玩具厂工作，其生产星球大战玩具的许可被驳回了。

画面切至

一位年轻的意大利男子把沙拉盘颠倒过来，由此发明了现在的厨房顶灯。

第四章

想法的不同

形形色色的见解、神经网络活动、神经元突触行为以及大叙事，都可以用“想法”（idea）一词予以描述。然而，就像众人眼中天赋异禀的因纽特人描述雪一样，我们可以用上百个术语来区分你在洗澡时灵光闪现的想法，和误解出现时产生的偶然想法。简言之，想法可以分成两种：宠物派和野兽派。宠物派中规中矩、招人喜爱、易于实现并与人类和谐共处；而野兽派大胆狂野、捉摸不透、自由散漫且似乎只存活在自己的世界里。下面几组词汇会让你想到这两种分类。

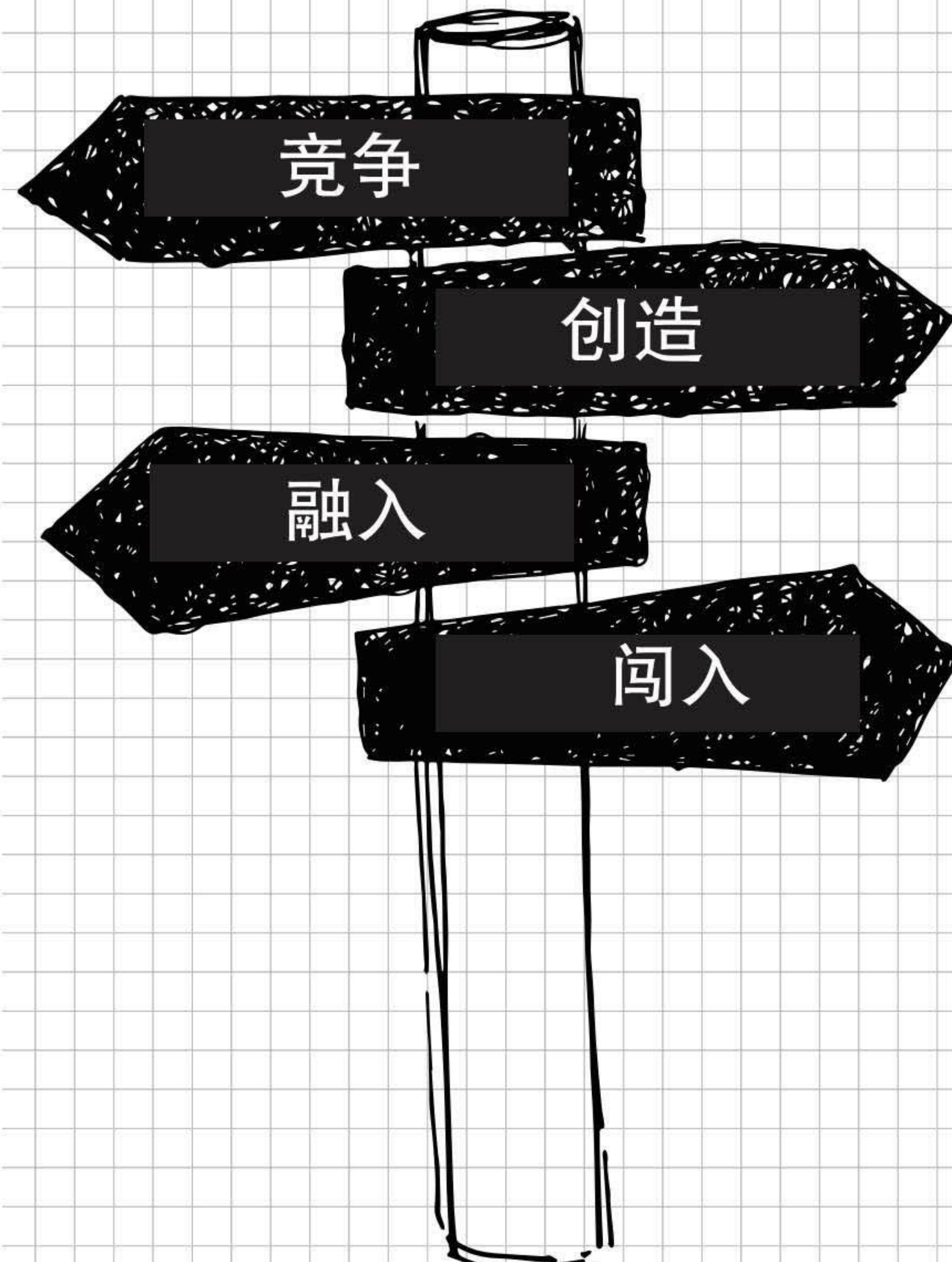
想法的世界：宠物派与野兽派

宠物派	野兽派
竞争	创造
融入	闯入
向日葵	三角梅
大创见	小想法
未来	为未来
有计划地旅行	漫无目的地旅行
源头很重要	源头不重要
世界是平的	世界是座高山
好主意	坏主意
神造论	进化论
已知	未知
秘诀	灵感
确定	怀疑
稳定	探索
应该	能够

竞争还是创造？

在工作、生活和成长过程中，我们有两条路可选。我们可以选择竞争（Compete），这个词源于拉丁语，意为“相互争斗”，指的是在社会活动中我们与他人在比较和努力适应后的胜出。获胜的感觉太棒了！在体育比赛中获胜，可以得到奖牌；在生意上获胜，可以得到丰厚的利润，得到庆功的香槟。竞争的回报如此讨人喜欢，因此我们开始赛跑、超越，最后获胜。

选择你的路



我们还可以选择创造，相比之下，这条路辛苦得多。因为每一个新生事物问世时，都会遭到质疑，不管是艺术品，还是新技术、新医疗手段，人们都会说“这肯定不管用”“你一定疯了”。即使战胜了最初的质疑，得到了一些拥护，人们也会分成两派：一派因为你的勇敢和创造而爱戴你，而另一派则会恨你、反对你、嘲笑你，甚至试着消灭你。创造是一条孤独的路，路上满是荆棘，时常找不到方向。我们有两条路可选：竞争或者创造。其中一条路充满诱惑，因为这条路上有香槟，能得人心，人们是一起努力的。

融入还是闯入？

融入就是适应，说别人会说的话，穿别人会穿的衣服，守规矩，适应文化。不管你是瑞典人试图融入瑞士，还是苏丹人想要适应瑞典，规则都一样：听、学，然后跟着做。而闯入则恰恰相反。闯入时，你会坚持做自己，并昭告天下你已进入。你保留自己的怪癖，与他人的不协调以及急躁的个性。例如，在红牛横空出世前，软饮料行业一直都是可口可乐和百事可乐平分天下。一说到摇滚乐，人们首先会想到爆炸头和小鲜肉，直到涅槃乐队的乍然出现。而在“道格玛95运动”[注]发生前，电影一直都是魅力无限、光彩耀人、造价不菲。

向日葵还是三角梅？

有些想法好比向日葵，美丽迷人且简单易懂。你甚至可以砍下来带回家，即便放在家里已经干枯，向日葵依然美丽。而另一些想法则如同三角梅，藤蔓交错，枝叶混杂。无始亦无终，摘了以后如枯叶一般，你无法摘取一部分让众人欣赏。所以，我们都愿意分享向日葵一般的想

法，高谈阔论，大声宣告“这个想法就是未来”。三角梅似的想法如同一张张网，无法准确识别，无法弄清，甚至无法清晰地表达出来。它们就这样存在着，不需要任何人驻足欣赏其独特魅力或内在生命力。

大创见还是小想法？

是一跃千里，还是日积跬步？

大创见寻求的是共识，希望众人异口同声地评价道：“的确了不起！”要成为大创见，就需要多数人的理解，也就决定了大创见不能太复杂。要成为大创见，就必须解决大多数人的问题。而所谓大多数人的问题，一定是引人注目，能上新闻头条的问题。所以，大创见应该是听起来可以立马解决所有重大的、迫切的问题。如果大创见失败，会波及各方。

小想法不需要共识，不需要大众的呼声，也不需要被大众理解。这些想法可能奇怪、可能愚蠢、可能抽象、可能独特，也可能情商再高的人也无法理解。如果小想法失败了，一切还是风平浪静。在大创见的世界中，一本描写爱的书可能叫作“看看！这就是爱的伟大力量”；而在小想法的世界里，这样的书则只是《安娜·卡列尼娜》，或是《呼啸山庄》。

未来还是为未来？

未来，是名词，是一个地方。如果我们爬得够高，买的测量工具够贵，我们就会看到别人看不到的未来。

而为未来，是动词，是一种行为，是我们不断努力处理重要的决

策、失败的计划、背弃的诺言，以及围绕在“明天”这个神秘字眼周围的层层迷雾。

有计划地旅行还是漫无目的地旅行？

许多人觉得旅行就是自讨苦吃，要匆忙地赶早班飞机，还要安检。出行恐慌症，学名又称“旅游恐惧症”，是对旅行产生的一种非理性恐惧。这类症状的“患者”会幻想有一台传送机或一辆飞行汽车帮自己省去旅行所花费的时间。

还有许多人喜欢漫无目的地旅行，喜欢突然发现自己身处布宜诺斯艾利斯，抑或站在伦敦的某条死胡同里，又或是漫步在缅甸的边远地区。受无处不在的GPS（全球定位系统）手机的影响，这类旅行者已快不存在了。

源头重要还是不重要？

在这个世界，“是谁”或“由谁”不再是人们需要知道的事情，而是必须要知道的事情。不管是艺术家、发明家还是创意家，他们的所作所为都摆脱不了他们是谁。如此一来，人们就会认为肤色、性别等外在特征是极其重要的组成部分，而不是单纯的基因问题。相反，也有人认为应该忽略这一切是谁创造的。哪怕发明了救命疫苗的那个人相信有外星人，哪怕为大家带来欢乐的艺术家的潜意识中是一个种族主义者，哪怕某个伟大发明的发明者既有口臭又没教养，但这些都不重要。

世界是平的还是世界是座高山？

很多人觉得世界是一个公平的竞技场，新兴民族和固有民族为了资源、工作、财富而公平竞争。世界是平的这一假说充斥着各种辩论，如薪资要有竞争力；学习成绩要在标准化考试中位居全球前10名；建造自己的城市时要像迪拜或上海一样华丽。反之，如果世界是座高山，就有太多东西需要探索，从海洋的深度到未知的植被丛林，从物理中的秘密尺寸到其他星球上一些看不见的物质。这个世界不是一场体育比赛，而是一次探索之旅。如果世界是平的，我们必须接受；如果世界是座高山，我们便可以创造。

好主意还是坏主意？

好主意会让人大呼“没错”“很棒”甚至是“超赞”。好主意会让政客喋喋不休，会让参会嘉宾津津乐道。好主意极其重要，谁有好主意，谁就会受邀与重要人物共享大餐，会登上杂志封面，会获奖无数。好主意让人们更爱自己。而坏主意却令人厌恶，让人作呕，使人恼怒，令人避之不及。人们会说“太无聊了”“荒谬可笑”“愚不可及”。坏主意总是难有共鸣。

神造论还是进化论？

神造论认为，是上帝创造了世界。上帝设计了一个蓝图，也就是一种憧憬，然后小心翼翼地把一切放在正确的地方，规则严明。在这个自上而下的世界里，建造城市就像在电脑游戏《模拟城市》（*Sim City*）中画几笔一样，企业是由单一思维的梦想家用单一语言和文化建成以控制他人的地方，而国家则是座堡垒需要防止入侵者的破坏。在进化论中，没有上帝、没有蓝图、没有憧憬、没有专注，有的只是时间瀚海中的各种偶然；也没有历史，有的只是各种接踵而至的可恶事情；更没有

路径或者目标，有的只是一条凶险的河流和各种冒险。

已知还是未知？

有了知识，在问答游戏中拿到高分并获胜。有了知识，就会获得学位，找到工作，挣到钱。有了知识，你会更有趣。而未知则让你产生兴趣。你可能找不到工作，挣不到钱，也不能通过有奖竞答，但是你每天都有机会重新看待这个世界。

秘诀还是灵感？

秘诀，是单向蓝图：把X加到Y里面，等待，成功！很明显，秘诀已得到多次验证，如同智慧一样会世代流传下来。虽然我们在不断重复过去经验的过程中，会时不时增加一些原料，进行些许改进。而灵感，只能飞翔。灵感是事物碰撞后的灰烬，除非能偶然点燃，否则只会消失不见。只有先出现创造的灵感火花，才能点燃创造的熊熊大火，而这些灵感火花就像是微不足道的萤火虫。其实，大多数的灵感火花都被浪费了，只有极少数才能制造一些大事件。

确定还是怀疑？

确定是一种福气。我想要！我确定！我知道这是对的！这种信念的坚定让人轻松愉快，能救人于水火之中。确定能缓解生活中的选择焦虑症。确定让事情变得明晰，能散发光芒，能鼓舞人心。而怀疑却让人茫然冷漠，觉得自己渺若尘埃。怀疑，让人看到了世界的广阔，却没有给我们地图，我们害怕被困住，害怕会迷失，害怕会死掉，害怕被吃掉。

怀疑是信念的飞跃，而确定则是张开双臂拥抱你的信念。

稳定还是探索？

在我父亲眼中，高等教育好比买了保险。“上大学总归是件好事，”我父亲常说，“你永远不会知道自己想做什么，也不知道最后会怎样。”大学里，多数学生思想开放，不会只精研一个领域，相反，他们选择普遍实用的学科，比如工商管理，然后到管理咨询公司就职。如今，全世界的父母似乎都担心学校的教学质量，“如果数学或英语学得不好，孩子们会怎样”，仿佛教育是为应对未知的未来而投资的一份保险。与稳定相反的是探索，是任由世界变化，而你都能随遇而安。如果把教育视作探索，你就会“静观其变”“要告诉孩子们，我们现在所知道、曾经所知道的一切都未必正确”。

应该还是能够？

“我们应该这样做”与“我们能够这样做”是截然不同的。前者是指导，是指引，是有意为之，甚至是强制为之；而后者则是包容，是尝试，是好奇。

应该做的事都是可以预料的，是讲得清、道得明的，是有计划可循的。而能够做的事是无法预知的，是我们渴望探索、了解的。应该是由内而外，而能够是由外而内；应该是披着闪亮盔甲的魅力型领导，而能够则是带着牙套的书呆子。

你是哪一类？

书店里，描写中规中矩想法的书多放在企业管理类或励志类的书架上。这些书都着重描写创新型公司中的英雄事迹，鼓舞每个人；这些书列出各种清单，给出各种秘诀，让你变成英雄；这些书毫不含糊，非常尖锐，充满智慧，就像总统、国王一样。

而大胆狂野的想法很难明确，无法研究，难以分享，也就不存在描写这类想法的书籍。或许，书店小说类的书架上会有一些描写心灵之旅的书籍，但读者不如离开书店，走进满是狂野想法的真实世界中。

走进狂野念头中

我们很少在想法的自然习惯中研究想法。比如，自然历史博物馆中的骷髅和化石，在呈给我们之前需要研究人员进行研究，搞清楚其来源、用途和意义后变得不再完整并褪去了最初的美丽，才轮到我们欣赏。我们永远无法体会达·芬奇乱涂乱画时的激动之情，我们无法感受他最初的想法，也无法体会他曾经跳跃的灵感，相反，我们只能看到宏大叙事中条理分明地包装成果，比如卢浮宫中的《蒙娜丽莎》。

“小宣言”的期望

站在法国标志性建筑——兰斯圣母大教堂前，凝视它百米高的穹顶，不得不赞叹它精美的哥特式外观。兰斯圣母大教堂建于13世纪，堪称建筑和宗教的完美结合，在宗教改革和启蒙运动之前，它是法国及许多其他地区的指路灯。除了精美的外观和精湛的工艺，更让人赞叹的是其规模之大，站在教堂门前，在雄伟的教堂映衬下，人显得更加渺小和平凡。这不正是一直以来人类历史上宗教与个人之间力量的对比吗？人类很渺小，终会逝去，无足轻重，而宗教则普世存在，永生不朽，包罗万象。这种对比，在“脱社”时代的大叙事中也有所体现。未来很伟大，我们只能俯首称臣。与其说是我们驯服了想法，不如说想法驯服了我

们。这就是《小宣言》想要做到的。从马克思和恩格斯的《共产党宣言》到希特勒的《我的奋斗》，宣言都是为了证明在即将来临的宏伟计划前，人类有多么的渺小，就好像站在兰斯圣母大教堂前面。这些宣言可能会有意恐吓，会启示，会宣扬世界越来越好，但其试图驯服众人想法的目的藏匿在字里行间。本书最关心的问题，也是本书的创作目的，即宣言的本质——“这些会发生的！”这也无怪乎宣言如此迷人。人们困惑时，宣言是意见领袖；在处处为己的荒漠中，宣言呼吁“为公”；在摇摇欲坠的时光楼梯中，宣言是稳固的扶手。

追随和我们一样盲目的领导者，我们就会走上迷途。虽然生活中，盲



然而，如果牺牲自我，一心为公，为了安全感而丢掉自己的判断，

目、孤独、困惑和不安会让人不快，但是正如下一章所述，这些东西却是创造的重要灵感来源。

小宣言

宣言

“小宣言”是什么

人们忽略了一点，兰斯圣母大教堂虽然宏伟，但它的存在是为激发人的内在力量：信念。“小宣言”的首要前提，是建设一个庞然大物来启发渺小无形的东西，是有悖直觉，是逆向行为。如果说宣言是一本启发人们行动的“书”，那《小宣言》只能启发一个人：你自己；如果说宣言的思想基础是宿命论——“这些会发生！”《小宣言》则以含糊不清作为依据——“谁知道会发生什么！”如果说宣言会以感叹号为结尾，那么《小宣言》则以问号为结尾。宣言清楚、直白，而《小宣言》却隐约含蓄；宣言满是包装好的想法和观点，只等你接受、消化，而《小宣言》却是一本帮助读者如何形成自己想法和观点的指导手册；宣言是宠物派的想法，要带回家养在笼子里，但同时你也就禁锢了自己的想法，而《小宣言》是野兽派，让你随意漫步在丛林中。

步入灵感地带

许多有关发现新想法的书籍谈论的都是到别处去：去硅谷，去中国或去柏林，而不是开发自身。况且，这个年代随处可见各种刺激的东西，比如智能手机能玩游戏，能安装社交软件，还有各种点击黑洞[注]，让你穿越到喧嚣大都市或是相似的小城镇。换句话说，人们如今很难开发自身。我们不断被灌输要读书、要工作、要努力、要保持忙碌、要不断学习、要不断发展，这些都是给生活增添动力的秘方。在杂乱不堪的环境中，有的人得到灵感和启发，而本书所做的研究却给出了截然不同的解释。本书没有讲干劲儿十足的企业家到硅谷的朝圣之旅，却讲了创造力通常怎样产生：有些迷惘彷徨的人到了他人未曾到过的地方，发现了自己的想法，也就出现了创造力。这个地方是我们内心的灵感所在，即灵感地带。灵感地带常常在最不经意的时间和地点浮现，例如在梦中、在醉酒不醒时、在酒吧里、在走廊里、在车里，或是任何一个你能

想到的地方。与其说灵感地带是一个地方，倒不如说它是一种场景。在第五章，我将讲述几个故事，每个故事中的灵感地带都截然不同，却都产生了举世瞩目的创见，足以改变一切的创见。

---

1. “道格玛95运动”是一场由丹麦导演拉斯·冯·提尔及其他三位导演于1995年发起的电影运动，目的是强调电影的纯粹性，聚焦于真实故事和演员自身的表演。——编者注
2. 点击黑洞，与宇宙黑洞相似，不过是互联网中的黑洞。点击一下，会进入下一个页面，再点击一下，又换到新的页面，如此反复。但需要注意的是，如此反复中，8个小时悄然而逝，而你都不清楚自己是怎样到这个页面的。

第五章

灵感地带

MINIFESTO

Why Small
Ideas Matter in the World
of Grand Narratives

场景1

20世纪70年代，一个仲夏夜，在瑞典的某个生日聚会上，那位好运耗尽的啤酒酿造商延斯·斯彭德鲁普正和另外两个客人坐着聊天。

当我们不明白某件事情为什么会发生时，常常用运气这个词来解释，比如尤塞恩·博尔特（Usain Bolt）获得百米短跑冠军不是靠运气，但彩票中奖了就是运气使然。用“好运耗尽”来形容斯彭德鲁普或许有点儿不合适，毕竟他如此不幸是有原因的，而他却无能为力，对不幸的结果也无能为力，所以这样的表述也无可厚非。

20世纪60年代末，斯彭德鲁普一时兴起，进入家族啤酒厂当会计实习生。他家世世代代都以酿酒为生，大学毕业的那个夏天，父亲让他回来当帮手。当时，瑞典乃至整个欧洲都正值动荡时期。“二战”后，欧洲大陆经历了几十年的蓬勃发展，法国人称那段时间为“光辉三十年”，而如今却逐渐走向没落，政坛也刮起极“左”风。1932—1976年，瑞典由民主党一党执政，在可持续的福利制度上一直被视为典范，这自然得益于瑞典经济的飞速发展，以及“二战”中保留下来的生产力。20世纪70年代早期，瑞典却发生了截然不同的故事：石油危机、通货膨胀、失业率增长。社会民主党在执政了半个世纪后，受到极“左”风的影响，开始实行更大胆、更有悖民心的计划来扭转局面。其中一个就是垄断啤酒行业：政府彻底控制酒精分配，开始收购小型酿酒厂，迫使他们停业倒闭。斯彭德鲁普家的酿酒生意开始下滑，财务状况不断变差。1976年春天，斯彭德鲁普的父亲因病去世，家里的生意也面临破产；到了秋天，他家的啤酒厂果然倒闭了，现在想起来那种不祥的预感仍历历在目。银行追着让斯彭德鲁普偿还父亲的债务，他最终也没能逃脱破产的命运。无处逃跑，也无处藏身，他就像困在了一艘下沉的船上。家族的啤酒生意几乎失去了所有的餐馆客户，除了瑞典远郊的一家小酒馆。1977年夏天，酒

馆主人，也就是他们唯一的客户，即将步入50岁而知天命的年纪，于是他决定在计划已久的家庭度假中庆生，斯彭德鲁普准备去参加他的生日聚会。他没有跟妻子、孩子去岳父母家过暑假，而是独自一人去赴宴。那天，他和另外两个客人吃吃喝喝，唱唱跳跳了一整夜，然后一起看日出，其中一个是厨师卡尔–扬·格兰奎斯特，另一个是销售代理商斯文·达加德。聚会尽兴之后，其他人都昏昏欲睡了，他们三个人却聊着大事小情，此时达加德恰好说他想找人酿酒，然后在瑞典市场销售德国啤酒卢云堡。他几乎找遍了所有人，却唯独没有问斯彭德鲁普家的啤酒厂，毕竟他家啤酒厂规模很小，而且濒临破产。而斯彭德鲁普内心却燃起希望，为了扭转经营不善的局面，不惜尝试一切。可能是因为累了，也可能是醉了，斯彭德鲁普请达加德重新考虑一下他的酒厂。之后，斯彭德鲁普与达加德代理的德国啤酒商老板接触了几次，幸运的是，对方没有过问他的经济状况，所以一年后，他家啤酒厂又重新营业。斯彭德鲁普估计，保守销量将达几百万升，也许销量还会翻倍，甚至增加三倍，他开始收购其他啤酒厂来扩大规模。从1977年达加德寻找授权商，到1978年斯彭德鲁普酒厂再开业，后来又找到了年轻前卫颇受欢迎的伦敦歌手罗德·斯图尔特（Rod Stewart）为卢云堡啤酒代言。自此，卢云堡啤酒成为欧洲都市夜生活不可或缺的一部分。如今，斯彭德鲁普回首当时的幸运巧合总会说，这世上真的有天使，“上帝一定在帮我们”。在厄运面前，总会有一扇门通向一个不同的未来。

失败的秘诀

身为演说家，我遇到过形形色色的观众，收到过各种各样的反馈。有时，观众盛赞不已，我自然会有一种成就感；有时，观众反响平平，但我依然会觉得他们是在专注地听。偶尔，我也会在演讲中碰到观众和自己的想法有所偏离的时候。2014年，在西班牙的西切斯，我就碰到了这种情况。那是一场针对人力资源专员（HR）的会议，我受邀在餐后

进行演讲，也就是在从晚宴到餐后酒会之间的那段时间。然而，很快我就发现，我所准备的演讲未达到预期效果。在观众已经醉意朦胧，准备跳舞寻欢时，突然冒出一个未来学家，还带来了有关世界的一些坏消息。演讲结束，看到观众敷衍地鼓掌喝彩，我就知道这次演讲并不成功。一周后，与会代表的评价出来了，里面不乏“太长”“松散杂乱”等描述，更让人痛心的还有“我不认同马格努斯所说的，我觉得他可以根据观众的职业，把HR换成其他任何职业。被问到HR未来所面临的挑战时，感觉他支支吾吾，答非所问”。作为演说家，我必须接受这样的反馈：当我们满怀期待走上讲台时，希望所讲的内容能引起观众共鸣，能启发、鼓舞他们。如果失败了，不管原因为何，都会让人觉得刺痛、受伤、恼怒。失败的感觉很糟，但有一个秘诀：只要你不怕难堪，继续前行，挫败感自然会消失不见。那晚在西切斯，我就发现了这个秘诀。当时我站在吧台，和醉醺醺的宾客聊天，这时一个商业记者走了过来，介绍了自己。他并没有礼貌而委婉地表达看法，但也没有假惺惺地恭维我的演讲，而是开门见山地说：“马格努斯，你并没有什么了不起的创见，对吗？”我问他何出此言，他说他读过我的书，现在听了我的演讲，发现每次只要我说到大变化、大趋势的时候，他就没了兴趣；而当我跟他分享短小且温馨的故事，他的反响就截然不同。我明白他的意思，瞬间也清醒了。我太沉迷于谈论重要的未来趋势，而忘记了当初为什么选择未来学这个学科，是对人类智慧和人类创造力的热爱。他的批评非常正确，也很犀利，不像“马格努斯很无聊”这种评价刺痛人心。事实上，他的评论让我萌生了写本书的想法。失败的精妙在于，它让你屈服，让你羞愧，让你无言，有时甚至让你无地自容。在你最脆弱的时候，失败又赠予你一块基石，开启新的征程。如果你觉得失败很糟糕，那是失败以后的境遇很糟糕。如同足球教练说的：“输了比赛，意味着你赢得了教训。”就如延斯·斯彭德鲁普的人生遭遇一样，持续的逆境几乎让他不堪一击，但仍然留了一扇窗，让他可以重新振作。

积极的复仇

一说到“复仇”，人们总会联想到负面含义，如愤怒的报复，以牙还牙。如此一来，也就有了“积极的复仇”这种说辞，即失败后仍坚持、坚守，最终掌握失败了的秘诀。

画面切至

20世纪70年代，雷·华格纳担任美泰公司（全球最大的玩具生产商）总裁。在同事眼中，华格纳富有活力、机智、令人钦佩。他热爱玩具，他的员工也耳濡目染，受到鼓舞，从包装设计到市场销售，华格纳对玩具的方方面面都考虑周到。一天，有一个代理商来到美泰公司说，他是代表新晋电影制作人乔治·卢卡斯（George Lucas）来推荐即将上映的电影《星球大战》，询问美泰公司是否有意生产周边玩具，预付费用为75万美元。华格纳婉言拒绝了，他觉得电影和电视不一样，电影是一次性消费，就像烟火，而电视节目可以重播多次。结果证明，这一决策是个大失误，《星球大战》周边玩具取得巨大成功，成为每个孩子必不可少的圣诞节礼物。如果故事到这里结束，那只是警告我们，在不断变化的世界中，不要盲目启发，不可过于墨守成规，就像华格纳所谓的电视节目比电影效果好。相反，故事没有结束。20世纪80年代初，《星球大战》玩具跻身少数几个吸引男孩子的玩具之列，因此美泰公司的员工迫切想要复仇，想要设计生产一系列玩具，能吸引男孩子的眼球，能像芭比娃娃对女孩子的那种吸引力。于是，他们开始头脑风暴，试验了各种想法，军队主题的可动人偶、未来空间的玩偶，甚至是野蛮主题的玩具。最后，执行者试着把三种概念混在一起，想出了未来空间野蛮军队主题。这个主题与众不同，让人兴奋不已。该叫什么呢？在各种主题发展阶段，他们采用了续集式的名称，类似“星球大战2”“特种部队2”。还有一个候补名字——“希曼”（He-Man），不过没人喜欢这个名字。在美泰公司的一次内部会议上，这些人物模型初次出现在高层管理人员面前，华格纳非常喜欢。他指着这些可动的人物模型说：“很有力

量！”1982年，希曼玩偶与同名电视卡通片同步上市，几年后便跻身最成功的玩具之列。而希曼的口头禅就是：“我有力量！”雷·华格纳以及美泰公司的正向“复仇”带来了重大成果。

画面切至

弗兰克·辛纳屈曾在瑞典一个叫菲斯旁的小镇上唱歌。菲斯旁很小，小到不得不将谷歌地图放大数倍才能找到它。在20世纪50年代初期，只有少数人会把唱歌当成一种演出形式。而辛纳屈在20世纪40年代时就已经在数千位观众面前演唱，引得粉丝尖叫不已，就像现在的贾斯汀·比伯和单向乐队一样。37岁时，他却一败涂地，在菲斯旁这样的小镇舞台上孤独地演唱，仿佛残忍地提醒着人们，名望就是昙花一现。更残忍的是，辛纳屈最近还失去了唱片和电视秀合同。在菲斯旁表演可谓辛纳屈人生的最低谷。从身为名人时的舒适安逸到被人忘却后的凄冷寂寞，许多名流都会选择嗑药或其他堕落的生活方式来宣泄苦闷。所以，辛纳屈极有可能选择放弃，但他的事业出现了转机。他的妻子，女演员艾娃·加德纳（Ava Gardner）帮他争取到一个试镜机会，是一部电影的男配角。虽然薪酬比以前少了很多，但拯救了他。这部电影就是《乱世忠魂》（*From Here To Eternity*），而辛纳屈也凭借这部电影拿到了奥斯卡最佳男配角。国会唱片公司与他签了约，而他的音乐也从之前轻松愉快的风格变成更成熟的抒情歌曲。在国会唱片的那段时间，他继续创作了很多久负盛名的歌曲。弗兰克·辛纳屈用了近40年的时间，甚至不得不绕道而行，蛰伏在瑞典小镇，但最终他还是成为一代传奇。

成长之痛

美泰公司和弗兰克·辛纳屈的故事证明了成长是一个痛苦的过程。成长包括两个阶段。第一个阶段是幻想破灭。美泰公司认为电影周边玩具授权不如电视周边玩具授权有吸引力，这个观点让他们与百万收益失

之交臂。而辛纳屈看似成功的事业也戛然止步，人生轨道几乎被截断了。基本上，我们都想避免人生的不确定性，所以就紧紧依靠幻想，尽管这些幻想并不成立。幻想破灭时，我们就会无比困惑失落。第二个阶段，是在没有幻觉的新世界中迈出疲惫不堪的第一步，你分不清真假，每迈出一步都可能跃入黑暗。但正是这种往黑暗中的一跃让人兴奋，毕竟就是这一跃，让我们领悟到失败的力量，萌生新的想法。

画面切至

柏林的汉莎录音棚内，U2摇滚乐队在创作新的专辑，这支乐队创立于20世纪90年代。

U2乐队在20世纪80年代便在世界各地，尤其是美国，进行巡回演出，取得巨大成功。最初，U2乐队被看成是一种后朋克现象，因此，他们不得不离开爱尔兰，直到1989年才回到故乡都柏林参加新年晚会。晚会并不顺利。当U2乐队发誓要成为第二个碰撞乐队（The Clash）时，他们就像横冲直撞的美国表演乐团，他们甚至觉得自己已变成自己最讨厌的对手的样子。主唱波诺（本名为保罗·修森，Paul Hewson）认为，U2乐队没有成为他们期望的样子，于是宣布暂别舞台，重拾最初的梦想。除了身体上的筋疲力尽，他们觉得自己的创作灵感也消失殆尽。这不只是做出调整改进，还意味着他们必须放弃所有曾取得的成就。

功成名就的艺术家都想突破过去，这就是为什么总有摇滚乐队宣布解散，成员单飞时总是用“创作分歧”这种陈词滥调作为挡箭牌。尽管U2乐队仍是一个团队，但已经出现分歧。波诺和吉他手刀刃（本名为大卫·伊凡斯，Dave Evans）热衷于快乐星期一（Happy Mondays）合唱团那样的舞曲，喜欢德国乐队KMFDM和“倒塌新建筑”（Einsturzende Neubaten）那种机器时代的着装。鼓手小拉里·穆伦（Larry Mullen Jr.）喜欢守旧派摇滚、爵士乐，而贝斯手亚当·克雷顿（Adam Clayton）开始

酗酒无度。柏林墙倒塌后，新欧洲诞生，柏林开始出现文化碰撞，他们希望能在那儿集中精力创作一张全新的音乐专辑。汉莎录音棚也极具象征意义，因为大卫·鲍威（David Bowie）和伊基·波普（Iggy Pop）在穷途末路时，也是在那儿重获新生。

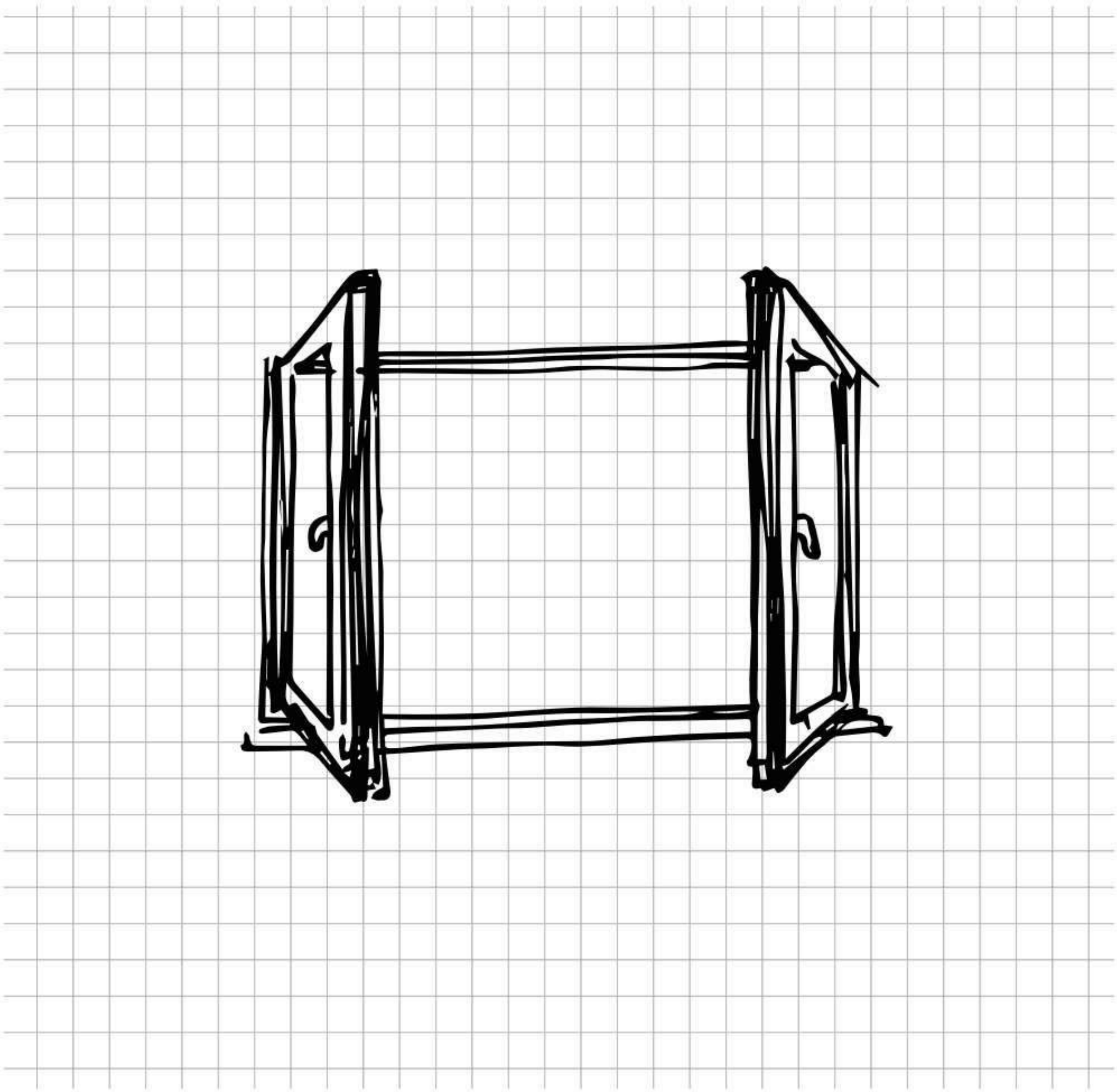
但是，U2乐队与大卫·鲍威和伊基·波普的命运却截然不同，他们处处碰壁，除了种种不同的意见，各种未完成的样带，他们没有一首成品歌曲。气氛满是紧张、怀疑，每个人都守在自己的世界里，完全忘记了什么叫团队。最严重的是，在那段时间，他们一首新歌都没有。录制期间，他们应该不止一次想要解散。

10月的一天，他们在《生病的小狗》（*Sick Puppy*）注这张样带上停滞了许久。这首歌采用抽水低音线与回路电子鼓，形成一种新的声音，与80年代为人熟知的美国摇滚风格完全不同。波诺即兴唱出歌词，而刀刃用吉他回路伴奏。20分钟后，波诺想到了一种全新的临时过渡方式：主歌和副歌之间的音乐片段。这看似突然冒出来的想法，却创造出一系列和弦：A小调、D和弦、F和弦、G和弦。忽然之间，录音房仿佛出现了一股强大的力量，正如波诺回忆说：“一些神奇的事情发生了，好像有什么东西进入了房间里。你能感觉到，每个人都能感觉到，就是那种让你汗毛耸立的时刻。”他们思路不再停滞并开始用这4个和弦重新写歌，也就是后来的《One》，这首歌不仅成为新专辑《注意点儿宝贝》（*Achtung Baby*）的主打歌，更是他们最成功的单曲之一。在柏林那段面临创作瓶颈的时候，是这首歌让U2乐队得以幸存。制作人洪水（本名为马克·埃里斯，Mark Ellis）说录制专辑是一件十分危险的事情，你随时都会失败，但如果撤掉所有的安全保障，准备好置身于危险之中，你会发现失败正是它的魅力所在。在奇迹时刻出现之后，在所有那些“哇，我从来没想过……”的时刻之后，就是你所追求的成功。对U2乐队所经历的变革，波诺直言不讳地说：“你先否决了乐队的一个想法，才能找到下一个想法，而在这个过程中，你一无所有，必须孤注一掷。”失败的后果就是一无所有，而一无所有却为U2乐队开启了灵感地

带的大门。

一无所有

U2乐队不仅仅是牺牲所爱，他们更是名副其实地忍痛割爱，把一直以来所坚守的和为之奋斗的东西全都扔掉，只为找到新的想法，重新开始。而无论是音乐界还是其他行业，几乎没人愿意这么做。不是因为他们不想创新，而是因为这种虚无的甚至不存在的想法让人害怕。如果把本章的几个故事放在一起的话，共同点就是“一无所有”：即将破产的延斯·斯彭德鲁普，错失星球大战玩具生产代理的美泰公司，被遗弃在菲斯旁小镇的弗兰克·辛纳屈，还有在西切斯失败的我。当我们抛弃所有的信念时，也就释放出创意的火花。失败让人不堪一击，如果能够让不堪一击的脆弱带领我们拥抱新的想法，就可以成为走向崭新世界的基石。一无所有不仅令人望而生畏，更是鲜少有人能做得到。我们的生活太过混杂，充斥着各种会议、音乐、电影、对话，还有计划，我们很少能感受空无一物的寂静。英国哲学家罗伯特·罗兰·史密斯（Robert Rowland Smith）如是说：“如果你一直固守自己的想法，那么你永远不会为了生计而变得足够开放。你最终只是在循环利用那些早已存在于时代精神中的东西。”如同物理学中反物质与物质是相对立的一样，灵感地带在某种程度上是反地方的，是不能够随意到达，也无法在地图找到的地带。只有在一无所有的反思时，才能进入灵感地带。失败最擅长的就是摧垮我们的意志，却为我们打开了通向灵感地带的大门。尽管代价可能惨重，毕竟有些人再没能从失败中站起来，但如果想要在世界上发现新事物，就应该愿意承担风险。



奇怪的是，尽管灵感地带是“一无所有”带来的，这个地带却满是我们所拥有的东西：会议、经历、支离破碎的想法，还有各种印象。灵感地带就像是藏匿在灵魂深处的密室，而这个密室是什么，里面又有些什么，将会在下一章揭晓。

---

1. 碰撞乐队，一支成立于20世纪70年代末的朋克乐队。
2. 《生病的小狗》后改名为《神秘之路》（*Mysterious Ways*），也是U2的热门单曲。

第六章

来自成功彼岸的礼物

MINIFESTO

Why Small
Ideas Matter in the World
of Grand Narratives

画面切至

20世纪50年代中期的一个夜晚，汽车行驶在北弗罗里达州的高速公路上，引擎隆隆作响，收音机里放着不知名的上榜歌曲。司机詹姆斯·麦克莱姆（James McLamore）有点儿喝醉了。距杰克逊维尔几英里处，有一家破旧不堪的饭馆，那里的汉堡好吃极了。他情不自禁地又喝了掺有威士忌的七喜，舔舔嘴唇，回味许久。不可思议的是，虽然麦克莱姆时不时喝一口他自备的鸡尾酒，却从来没有撞车，也没有被交警查到。之后，在迈阿密，麦克莱姆把这种汉堡进行改造、重塑，起名“皇堡”，成就了后来的汉堡王。

生活的真正意义

意识是非常神奇的。一方面，意识是用五官感受现实时的透镜；而另一方面，意识又像一个入口，我们可以从这里挖掘情感的改变形态，发现新想法，探索新世界。哲学家萨姆·哈里斯（Sam Harris）说，人生的意义就是使用各种手段去不断寻求，从而改变主意。“我们所做的一切都是为了改变意识。我们交朋友，是为了感受某种情感，比如爱；抑或是为了回避某种情感，比如孤独。我们吃某种食物，是为了感受食物给舌头带来的短暂享受。我们阅读，是为了了解别人的想法带来的快乐。醒着的每一刻，甚至是睡着的时候，我们都在梳理对所珍视的意识状态的感觉、感情、认知。”

要想用意识来做实验，方法是多种多样的，合法的或不合法的，随你选择。詹姆斯·麦克莱姆借助酒精，这再正常不过。作家杰克·凯鲁亚克（Jack Kerouac）因酗酒丧命，他曾辩解道：“随着年龄增长，我变成了酒鬼，为什么？因为我喜欢飘飘欲仙的感觉。”

爱情，也是一种方法。人们说“爱情是盲目的”，这可以理解为爱情就像酒精，会给我们的判断带来消极影响。此外，音乐也是一种工具。知名记者约翰·西布鲁克（John Seabrook），形象生动地解释了为何我们在城市里跑步时总喜欢听着耳机里的音乐，而不愿听外界的杂音。他说：“日常生活需要一个极乐点，也就是一天中最超脱的时刻，是那种看到超市过道闪烁着五彩斑斓的灯光时的感觉。这种诱惑给人带来愉悦，却转瞬即逝，就像零食一样，让你觉得不满足，渴望得到更多。”把西布鲁克所说的这些“欣喜时刻”放大来看，词典中对“超脱”的定义是：“超出一般体验的限制”“远远超出普通”，这一定义完美诠释了麦克莱姆在杰克逊维尔附近的那家餐馆吃到汉堡时的感觉。旅行的意义就在于寻找不同寻常的体验，而正是这种意义会让我们失望。比如说，加利福尼亚的硅谷以“世界数码企业之都”著称。我们见过不少机器人、无人驾驶汽车，还有帕洛阿尔托车库里建成的拥有上亿资产的公司，想象着未来就是现在美国西海岸的那种模样。

2013年，我去那里旅居过几个月后大失所望。那里跟美国郊区没有任何差别，随处可见办公楼区、购物商场，质量极其一般却售价很高的房屋。即便是成就了惠普公司的车库，也跟一般车库一样。每每说到硅谷，或者其他能激发我们想象的目的地，我们不过是在谈论一个我们看不到的地方而已。

如何在两小时内写出全球畅销单曲

画面切至

2006年，在纽约，爵士歌手艾米·怀恩豪斯和制作人马克·龙森正在录制新专辑。继第一张专辑《Frank》大获全胜后，怀恩豪斯在第二张专辑上耽搁了太久，唱片公司甚至考虑放弃她。怀恩毫斯心急如焚，不得不在两三个小时内写出《重回黑色怀抱》（*Back to Black*），这首歌

后来成为2007年那张突破性专辑的主打歌，最终她凭此歌成为世界巨星。怀恩豪斯在几个小时内就完成了歌词和旋律的创作，让马克·龙森惊讶不已。事实上，写这首歌花了很多年。怀恩豪斯天生嗓音独特，极具魅力。21世纪初，她便成为职业歌手。令人难过的是，这首歌是从她和男友那段失败又惨烈的恋情中得到的灵感。一年多前，男友的离去让她悲伤不已。怀恩豪斯的歌曲及她所有的艺术表现打动了我们，带给我们一种被压缩的体验，就像经过长久地酝酿、吸收、守候，从木炭变成钻石。她的痛苦一定非常难熬，反过来，这种痛苦也为怀恩豪斯营造了可以挖掘的情感空间，引起全球数百万听众的共鸣。在试着研究创造如何产生时，我们常常只看自己看到的：写歌的两小时、硅谷某车库的两个人或砸到牛顿的苹果。所以，在解释想法如何产生时，我们总是用灵光一现这个普通又误导人的说法。要了解创造，我们必须考虑压缩过程：如何把多年的困境、错误、伤心、混乱，转换成笔下的一瞬间，从而创造奇迹。比如20世纪70年代，克罗地亚有一部动画片《巴特萨》（*Balthazaar*）。每一集，动画片中的教授都要解决一些问题。他来回踱步，思考对策，最后启动那台魔幻机器。这台70年代的机器上遍布各种管道阀门，能引起幻觉。机器开始运转，指示灯闪烁，色彩流动，蒸汽滚滚，每次运转结束的时候，机器都会产出三滴奇幻水珠用来解决问题。整个过程就是一个压缩、包装的过程。

从征兆到萌芽

歌手凯蒂·佩里（Katy Perry）梦到了“我吻了一个女孩，而且我喜欢这种感觉”这句话，然后写到了全球打榜歌曲里面。熔岩灯的发明者和20世纪70年代流行一时的新式玩具——宠物石的发明者，都是在酒吧喝得微醺时想出的创意。电影导演詹姆斯·卡梅隆（James Cameron）因为食物中毒引起发烧，神志不清时想到了杀手赛博格《终结者》（*Terminator*）的创意。实业家斯特瓦特·巴特菲尔德（Stewart

Butterfield）因为食物中毒彻夜未眠、呕吐不已，萌生了创建知名照片分享网站Flickr的主意。醉酒、做梦、食物中毒，这些都不是我们寻找创意的常见状态，却非常难得地为我们打开灵感地带的大门。因此，为什么不能有更多的病人、酗酒者或者空想家变成成功的企业家、电影制作人或者艺术家？是什么把人们每天遇到的各种迹象，随心所欲的见解、想法和印象与变成伟大现实的创意萌芽区别开来？答案在于Flickr网站、“我吻了一个女孩”、《终结者》、熔岩灯、宠物石并非从天而降的胡思乱想，而是创作者奋斗路途上的工具。回过头再看艾米·怀恩豪斯的故事，也许和男友分手时，她的心碎难过看似毫无意义，而实际上，作为艺术家，她能把这种经历转变成创作新专辑的工具。谜底在梦境中或者在人迷失时出现，而詹姆斯·卡梅隆、凯蒂·佩里、斯特瓦特·巴特菲尔德等人其实已经在奋斗的路上拍电影、写歌、创业了。随机事件与重要事件的区别就在于，我们把它们放在什么样的路上。看完下一个故事，你就会更清楚了。

除草剂如何拯救孩子的生命

画面切至

20世纪80年代末，伊丽莎白·霍尔姆斯（Elisabeth Holme）是瑞典哥德堡萨尔格林斯卡医院的医生，此时她正在抽烟，她一直都有抽烟的习惯。认识她的人都说她有点儿古怪，甚至有点儿诡异，不过思维很敏捷。斯文·林德斯泰特（Sven Lindstedt）是她同事，跟她志趣相投，关系不错。他们一起研究一种折磨儿童的罕见疾病——酪氨酸血症。这是一种遗传缺陷，患儿体内无法分解酪氨酸，也就是蛋白质的基本构成成分，因此便会在体内产生废物，从而因肝功能衰竭而死。孩子的死不仅仅是悲剧，对医生而言，更是专业领域的失败。看着患儿不断因为同一种疾病渐渐死去，医生会觉得非常受挫。

而此时，在澳大利亚，有一家农化公司发现串钱柳有一个有意思的特性。串钱柳原产于南半球，开花时花团锦簇，惊艳众人。它还能适应多种气候，能耐烈日酷暑，又可抵抗严寒。捷尼康农化公司发现，串钱柳树枝含有某种天然的除草剂，所以树下无法生长其他植物。进一步研究后，他们证实了这一发现。于是该公司开始申请专利保护，把这种除草分子命名为尼替西农（NTCB）。可惜，这种分子却是令人失望的惊喜，甚至差点儿毁了捷尼康农化公司。尼替西农用于小白鼠实验时，导致小白鼠失明。小白鼠先是眼睛模糊不清，随后彻底失明。捷尼康农化公司想弄清缘由，便又做了一些实验，结果证明：尼替西农会抑制各种生物体内的羟基苯基丙酮酸双氧化酶（HPPD）。他们开始进行氧化酶抑制剂的相关研究，却偶然发现氧化酶的破坏是导致酪氨酸血症这种罕见疾病的关键因素。霍尔姆斯和林德斯泰特在一本科学杂志中看到这篇报告后，迅速在医院进行小规模的临床实验。然而，罕见疾病因病患不多，所以研制药物时无法大规模地进行价格高昂的临床实验，这在某种程度上阻碍了实验的顺利进行。1991年冬天，霍尔姆斯和林德斯泰特获取了足够的尼替西农，这种本是用作除草剂的药物现在被用来治疗一名两个月大的重症婴儿。即使是措辞严谨的《科学》杂志，也不吝惊叹之词地称："这个治疗结果让人激动……病人的肺功能很快恢复正常……甚至能像正常人一样生活。"一种失败的除草剂却成为一种特效药，尼替西农拯救了全世界无数孩子的生命。

这个故事告诉我们，不懈努力可以让看似偶然的事件变成宝贵的工具。在这个故事里，不断探求拯救患儿的疗法就是不懈努力，而地球另一边研制除草剂的化学实验则是偶然事件。人类一直都在读着、听着、看着，这些行为带领我们取得更伟大的发现、更多的财富，甚至更好的生活。但我们不清楚自己处在怎样的征程上，所以也就不断地错过各种事情。况且，有时候我们往往在事后才能明白自己的追求，在漫步时偶然发现助我们成功的工具。

阿谢特拉

世上所有的文化都少不了神话故事，它们与神话创造者产生深刻的共鸣。挪威有一个神话讲的是阿谢特拉（Askeladden）的故事。阿谢特拉有两个哥哥佩尔（Per）和波尔（Pål），他俩生而为赢，不断制订计划和策略。而阿谢特拉则随遇而安，对新事物充满了好奇。佩尔和波尔都发誓要得到住在光滑的玻璃山上的公主的芳心，而阿谢特拉只是随便乱逛，找到了一些看似随意偶然的东西。你猜最后谁获胜了？这个神话故事表明了挪威倾向于在偶然中发现未来，比如在北海发现新油田，或是忘记投资其丰富的石油资源，使他们能够在2008年金融危机后最大限度地购买股票，从而创造了世界上最大的主权基金。像阿谢特拉那样，通过间接途径实现目标的方法有一个很花哨的名字：迂回。经济学家约翰·凯（John Kay）为此写过一本书，声称："获利最多的企业往往不是最唯利是图的企业，最快乐的人也并没有拼命地追求快乐。"这种策略制定方法不同于其他。大多数人都觉得治病、写歌或创业时最好的办法是专注眼前的问题，而结果却变成其他行业的失败、让人痛苦的人际关系，以及类似食物中毒那样可以成为更有效的催化剂的事情。

我们在生活中遇到的、经历的、偶然发现的各种事情，都有助于实现更伟大的目标，只是我们不知道这些事是什么，也不清楚它们什么时候会发挥作用。1541年，严谨的基督教改革者约翰·加尔文（John Calvin）在日内瓦颁布禁令——禁止人们佩戴珠宝首饰。加尔文及其追随者声称创建天主教是为了去除社会的浮华，他们的宣传口号是"唯独信心"和"唯独圣经"。技术精湛的珠宝工匠因而不得制造珠宝。而同一时期的法国，新教胡格诺派人士受到迫害及屠杀，被驱逐出国。许多人逃到瑞士东部侏罗山地区，定居下来，并以制作怀表为生。加尔文认为，怀表是一种实用工具也不算珠宝，所以不受珠宝禁令的制约。如此一来，日内瓦的珠宝工匠抓住这个机会，与流亡在外的胡格诺派钟表匠结盟。从日内瓦到巴塞（也就是现在的钟表谷），这些制表家庭作坊开

始流行起来，成为家喻户晓的品牌：劳力士、昆仑、歌朗、芝柏、摩凡陀、百达翡丽、百年灵、豪雅、天梭、雅典、萧邦等。多数以创新为主题的管理类书籍都宣称，创新的关键是从需求和最后期限中获得自由，而瑞士钟表业的历史却证明了约束、法规、迫害都能够成就伟大的事物。

皆可计量

作为企业家，我的父亲有过成功，也有过失败。20世纪80年代，父亲通过卖电话簿起家，获利数百万，本来准备开始过半退休的生活。然而，父亲的生意伙伴私吞了他一大笔钱，之后很多年，我都看着父亲在不断地挽救财产，却也不断地失败。20世纪初，他不得不卖掉乡下那套祖传的别墅，祖父曾经希望他的子子孙孙都可以住在这栋房子里。得知要卖掉房子的时候，我们正在斯德哥尔摩中部的一家麦当劳，那是许久以来我第一次看到父亲落泪，就那样默默落泪。父亲一切归零，回到了原点，只是变老了，也变明智了，却不再抱有幻想，只是听天由命。作为家里的长子，我有一种使命感，要让父亲重新振作。看到父亲的样子，我想让他振作，就带他一起参加了印度的一个考察团。那10天里，我们去了德里、班加罗尔、孟买。一路上遇到了上班族、大学生、学者、商人，了解了这个令人惊喜的新大陆。

我们的向导是来自巴基斯坦的一个教授。考察结束后，父亲说他计划过些日子去中国。我无法同行，所以父亲就独自前往。旅途中，他看到了快速发展的城市、工厂、贸易，还有中国人不断提高的生活水平，这些所见所闻令他倾倒。父亲以前曾在瑞典开过一家牙种植体公司，也破产了。但这次旅行，父亲看到了机遇，于是重操旧业，不过这次他使用的是中国制造的产品。生意失败20多年后，父亲终于再次成功了。约翰·弥尔顿（John Milton）在《失乐园》（*Paradise Lost*）中说：前路漫漫又艰辛，引领我们从黑暗走向光明，如果我们能在黑暗中认真观察，

就会在路上发现对我们有利的东西。

为人一世如开旅舍，
每天都有新客莅临。
开心、难过、敌意，
转瞬即逝的感觉
都如同不速之客。
热情招待每一位客人！
纵然悲伤来袭，
在你舍内肆虐横行，
洗劫一空，
依然应该以礼相待，
或许他是为你清除旧伤，
迎接新的欢乐
坏情绪也好，惭愧抑或怨念也罢，
都要欢迎光临，
请它们进入自己的内心，
感恩每一位来客，
因为他们，
都是上天派来指引我们的。

透过大叙事的镜头看待这个世界和未来时，我们会认定自己有足够的装备来评价身边的一切：这个主意非常宝贵，那个想法毫无意义。而事实上，我们根本不知道周遭发生的事情到底是好还是坏，不知道这些事情会把我们引向何处，也不知道会带来怎样的结果。酒驾、失去钱财、心痛难过、用除草剂中的尼替西农来救治患儿，这些都并非秘诀，却教会我们，历经苦难之后，总会看到幸运降临。下一章，我们将学会如何从不同的角度看待随机事件。就让我用波斯诗人札拉丁·鲁米（Jalal al-din Rumi）的《客栈》（*The Guesthouse*）来结束这一章吧。

第七章

接下来会发生什么

MINIFESTO

Why Small
Ideas Matter in the World
of Grand Narratives

画面切至

实习外科医生约翰·沃克（John Walker）的业余爱好是化学。19世纪初，他在蒂斯河畔斯托克顿的家中搅拌着化学药品。他出生在一个幸福的家庭，受过良好的教育，很有教养，甚至被人们称为“斯托克顿的百科全书”。研究火，了解如何控制火是最让他着迷的一件事。当时，点蜡烛还是一件很烦琐的事，人们用的都是牛油蜡烛，你首先要生火，然后找一根合适的细棍儿来点燃蜡烛。而沃克的梦想就是发明一种可以迅速点燃，并且燃烧时间足以点燃蜡烛的东西。于是，他不停地把各种物质混合在一起，想要找出合适的混合物。1826年的一天，他把氯酸钾和硫化锑混合在一起，发现这种黏糊糊的混合物牢牢地粘在了木质搅拌棒上，他想在地板上把这团黏糊糊的东西刮下来时，它突然燃烧起来。就这样，沃克发明了世界上第一根火柴，也就是他所说的“可滑式硫化过氧化氢”。在沃克寻找可以快速燃烧并点燃蜡烛的介质的过程中，仿佛忽然之间，答案就出现在他面前，或者说，就“粘”在了他的搅拌棒上。我们把这些“忽然之间”叫作意外或者偶然。这些意外或偶然，让约翰·沃克的努力不足挂齿，仿佛含沙射影般地告诉我们，答案可能会出现在任何一个人面前，出现在任何一个地方。在这一章，我们会仔细看看，在偶然事件创造出伟大发明的时候，到底发生了什么。

突变时刻

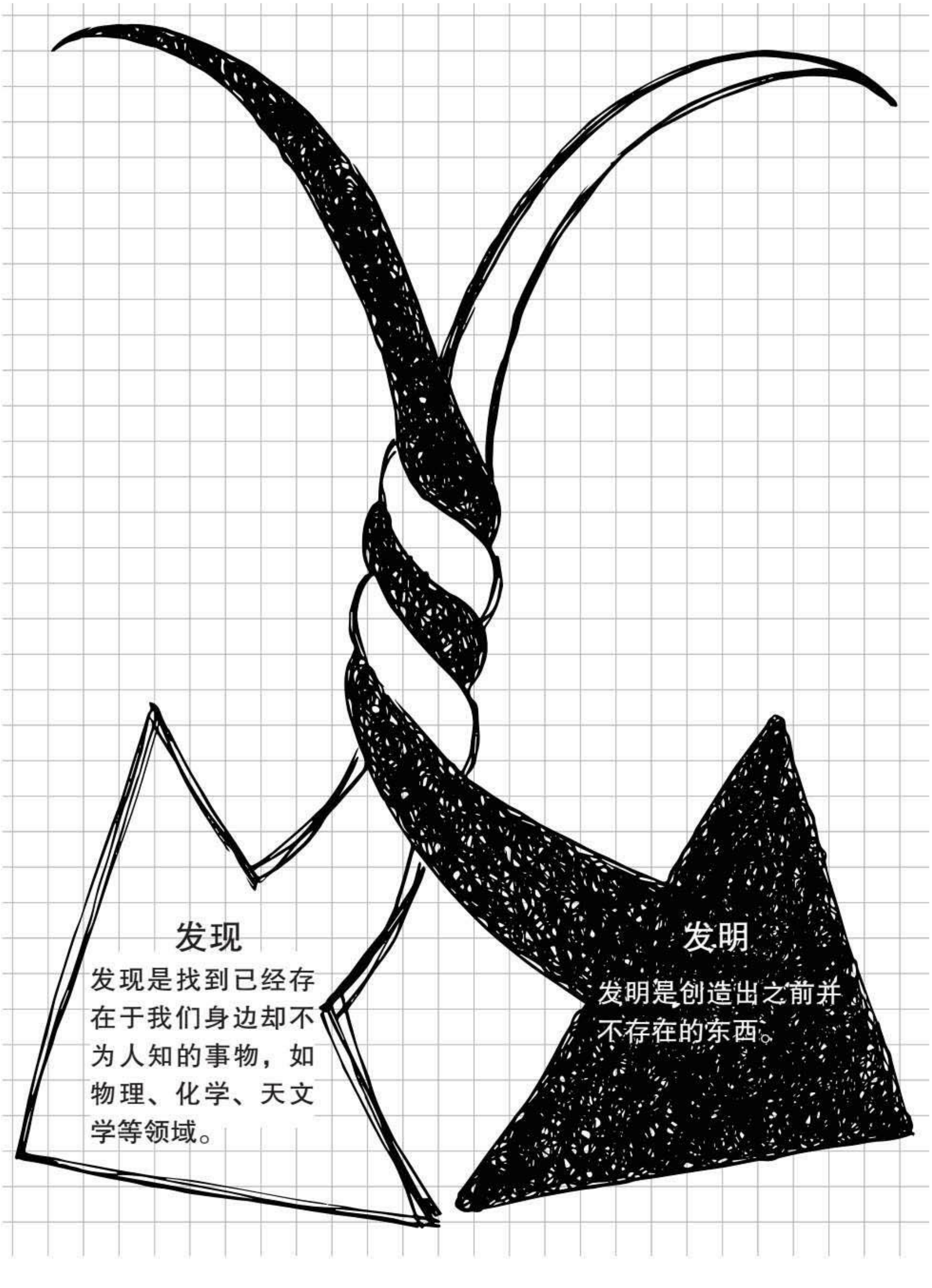
几百年来，人类起源一直都被视作万能造物主的杰作。而如今，除了美国中西部一些地区，大部分地区都认同进化论的观点，认为人类和其他物种是历经数百万年进化而来的。虽然大多数人都同意人类起源的进化论，却犯了一个错误：认为进化是我们所追随的一条路径。这种想法情有可原，毕竟各种书本和博物馆都只展示大事件，仿佛从直立人到

穴居人，再到智人是一夜之间发生的事。还有很多事情是难以理解的，也就不适合在学校或自然历史博物馆中进行传播、教育，即各个物种随时随地都在发生突变。大多数突变毫无意义，没人会注意到。为捍卫万物进化论，查尔斯·达尔文和一些学者声称，有的突变或者极少数突变，能推动物种适应环境、繁衍生殖。比如，下雪时，兔子的白毛有助于兔子进行伪装；雄孔雀羽毛越鲜艳，越容易吸引雌孔雀。这些突变虽不常见，却并非只发生一次。若一只白兔和一群褐色兔子在一起时，白兔很可能丧命，或者说，最起码会受到排斥。要了解进化论，必须把研究的时间延长。将时间延长至数百万年，就能看到一些不常见的突变，虽然多数突变都毫无意义，却不会偶尔两次影响同一物种，就像白兔的白色皮毛一样，经过世世代代的演变，最终形成一种基因标准。多数谈论进化论的书籍都很冗长，所以我无法在这短短一段文字中讲得特别清楚，重点是突变一直都在发生，甚至多数时候毫无结果。约翰·沃克的发明就是突变时刻的例证：沃克搅拌那团黏糊糊的混合物时恰好让它达到热平衡，而此时碰巧地板上又被擦出了火花。突变时刻常常在不经意间创造出期待已久的结果。在日常生活中的某个时刻，比如在公园散步时，也可能会发生令人惊讶的事情，由此为你打开探索的大门。

发现与发明

人们总是把发现者与发明者这分开来。发现者常常跋山涉水，在人迹罕至的地方找到化石，擦去上面的泥土；而发明者通常都是书呆子，以实验室为家、挑灯夜战。这样一来，我们就会忽视发现和发明是相互交织、密不可分。发现，是找到已经存在于我们身边却不为人知的事物，比如在物理、化学、天文学等领域；而发明，是创造出原本不存在的东西。麻省理工学院的教授塞萨尔·伊达尔戈（Cesar Hidalgo）用苹果和苹果电脑来解释发现与发明。在人类知道苹果以前，苹果已然存在于现实世界中，而苹果电脑则首先出现在人脑中，进而才出现在现实世

界。苹果就是一种发现，而苹果电脑则是一种发明。这样理解起来并不难，却极易混淆。苹果电脑里的每个部件，比如电脑处理器的硅胶，电池里的稀有土金属，都是一种发现。同理，几百万年以前，树上就有苹果，但只有人类意识到苹果有营养，它才会变成可以赢利的商品，或者才会被浇上糖浆变成糖果。创造，就是发现与发明的合成体。举个例子：


发现
发现是找到已经存在于我们身边却不为人知的事物，如物理、化学、天文学等领域。
发明
发明是创造出之前并不存在的东西。

画面切至

1975年，音乐家布莱恩·伊诺（Brian Eno）遭遇了一场车祸，身体无力的他只能卧床休息几个月，那段时间他总是打开唱片机，听听音乐，慰藉自己。一天，他放了一张18世纪的竖琴音乐唱片，然后回到床上享受。不知是音响坏了，还是音量太小了，声音非常小。他无力下床检查原因，只能将就着听这种声音微弱的音乐。突然，伊诺发现了一种全新的听音乐的方式：音乐不再占据主导地位，而是融入环境中，比如室内光线和色彩，窗外的雨声等，音乐变成了外界氛围的一部分。伊诺康复后，就开始尝试研究一种新的音乐——氛围音乐。1975年，他发行了专辑《无损音乐》（*Discreet Music*），掀起了一场音乐大变革。在伊诺身上，我们看到了突变时刻：可能是音乐声音太小，也可能是音响坏掉了，才让我们看到了突变时刻如何促使发现和发明相互融合。竖琴音乐已经存在了几百年，但只有现代立体音响发明之后，才能做到调节音量。发现与发明的关键，在于抓住身边的突变时刻。

创造突变时刻

画面切至

物理学家安德烈·海姆（Andre Geim）曾做过一个荒谬的实验：通过磁悬浮技术克服重力作用，让一只青蛙悬浮在半空中，并凭此获得搞笑诺贝尔奖。海姆此后开始享受这种有趣的实验，称其为“星期五晚上实验”，他与曼彻斯特大学的同事一起，做一些常人看来绝对不会在严肃的学术机构中做的实验。有一次，海姆研究一种用在铅笔和网球拍上的超薄石墨层。他和一个博士生想看看在不破坏物理属性的情况下，能否提炼出最薄的石墨片。一位来自中国的学生用抛光机打磨石墨晶体，磨了几周之后，这位学生给了海姆一个玻璃盒子，里面放着一块小小的石墨片，也就是海姆所说的“一座山磨成一粒沙”。之后他们用胶带测试黏合度，这一点很有意思，因为实验很随意，所以做什么研究都行。然而就是这一步，他们取得了不同寻常的发现：在电子显微镜下，他们发

现了之前从未见过的二维碳原子晶体，就像是蜂巢的六角形一样的二维点阵。更让人惊讶的是，该晶体可以存在于常温环境，这就是石墨烯，体积超轻，强度却比钢铁还好，能很好地传导热量和能量。石墨烯被评为从未有过的、最具革命性的材料，而海姆也凭此获得诺贝尔奖。他是世界上唯一一个同时获得诺贝尔奖和搞笑诺贝尔奖的科学家。对于他的“星期五晚上实验”，他说：“这完全是兴趣使然的实验，研究的东西很随意，也很简单，甚至有点儿荒唐。没有这些，就没有发现。”

海姆的实验告诉我们玩的重要性：透过幽默和趣味的镜片看世界。要制造突变时刻，或者说为突变创造一些必要的前提条件，理想的办法就是制造一些快乐、有趣的体验，让人愿意沉浸其中，而非逃离在外。这全然不同于那些讨论某个主题的枯燥、严肃的会议，也不同于大企业为盈利而开设的创新部门。人们似乎困在一种错觉中：伟大的创见都出自举足轻重的环境，而石墨烯以及本书中的所有故事都想证明逸闻琐事如何发挥作用。套用一下莎士比亚《第十二夜》（*The Twelve Night*）中奥西诺公爵（Duke Orsino）的话：“如果嬉戏是发现的食粮，那么就玩耍吧！”

运气的真面目

要诋毁一个成功的人，可以用“运气”来解释他取得的成就。著名演员彼特·丁拉基（Peter Dinklage）说过：“我讨厌‘运气’这个词，它让你的努力听起来如此廉价。回想在布鲁克林没有暖气的公寓里，用硬币买晚餐，我不觉得自己有运气。我辛苦表演只为50元钱，但我努力说服自己做一名真正的演员，为此还拒绝了小矮妖的商业演出。说我运气好，只会否定我一直以来的努力付出，是对曾经在布鲁克林因寒冷而挣扎的男人的唾弃。所以，我不会说我是运气好。但幸运的是，我遇到或者吸引了一群有天赋的人。出于某些原因，我发现了他们，他们也发现了我。”丁拉基讨厌“运气”这个说法无可置疑，这个词不仅贬低了他的努

力，更曲解人们得到成功的想法、遇到合作者或遭遇困难时所发生的事情。让我们来看看下面这个伟大发明的故事：

画面切至

理查德·詹姆斯（Richard James）是20世纪40年代的造船工程师，他主要研究强浪中弹簧对精密仪器的抗震作用。一天，他无意间碰掉了一只弹簧，却发现了一件神奇的事情：弹簧划着弧线从架子上一步步“走”了下来。几经试验过后，他发现轻钢材料能让弹簧爬楼梯，就像施了魔法一样，“机灵鬼”玩具由此诞生。随后两年中，他卖掉了好几亿件玩具。在这个故事中，人们很容易陷入“运气”的圈套，只看到詹姆斯偶然碰掉了弹簧，而忘记了真正重要的是詹姆斯的观察和坚持，是这些才促成了畅销玩具的诞生。他看到了当时的场景——弹簧突然自行移动，也看到了这个现象背后的机遇——制造玩具。这说明了理念世界中的深刻道理：一方面，想法是虚构的想象，是自认为世界应该怎样的想象，如同谎言；另一方面，想法是对真实世界的观察而得出的结论。所有描写想法产生的词汇都把想法看作想象，如“不切实际”“构思能力”“头脑风暴”，这些说法都说明想法是由内而外的。而通过观察世界这种由外而内产生想法的方式时，我们就会忽略“想象力”的成分，而使用“市场调查”或“实证研究”之类的描述。这样看来，我们需要有一个词汇，可以兼顾两者。

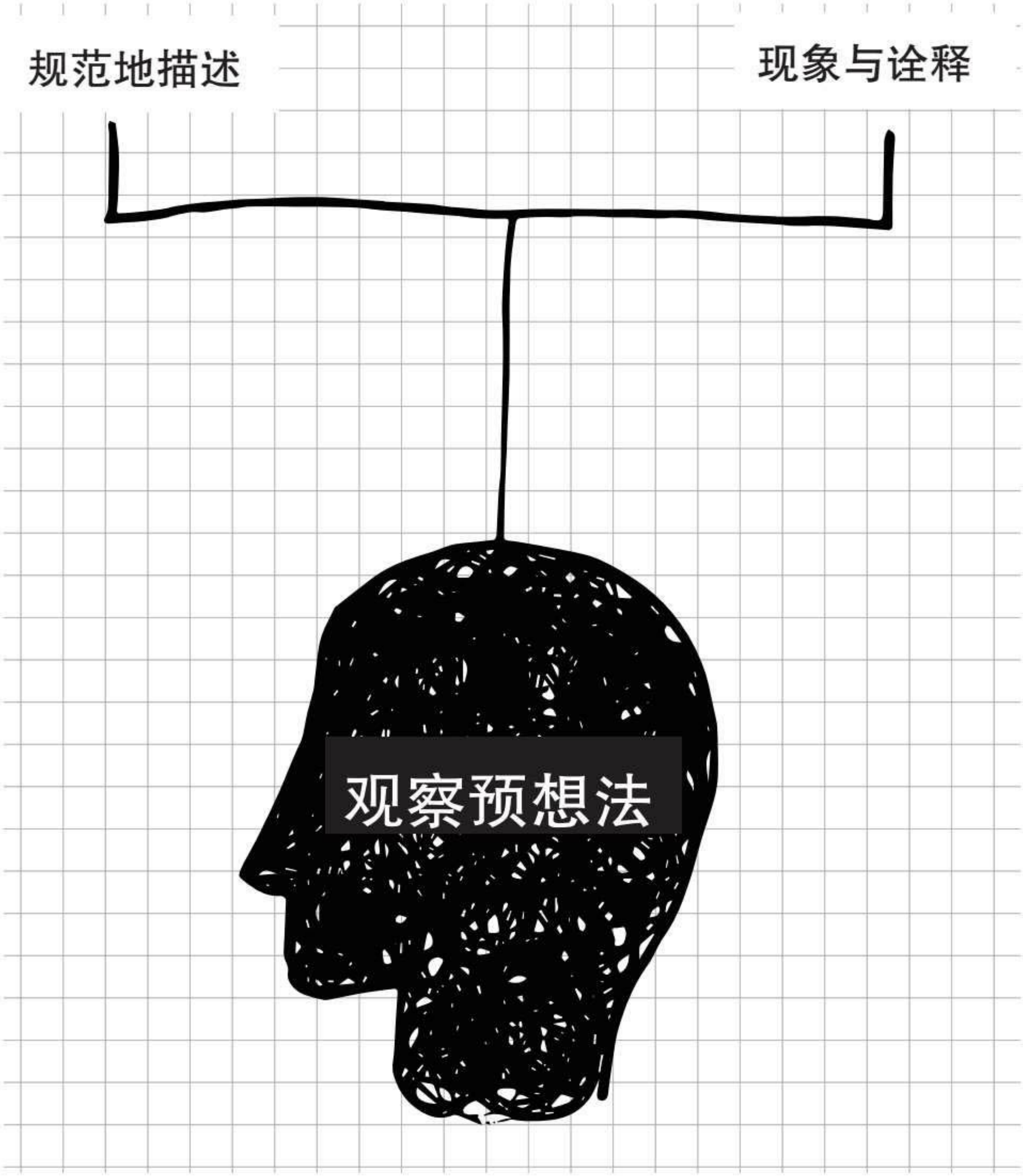
看到“是什么”与看到“会怎样”

哲学史上，思想家们唇枪舌剑，一些人认为，世界就是我们看到的样子，因为世界是独立于我们思想之外的客观存在；而另一些人相信，世间一切都源自我们的判断，依赖我们看待事物的方式。不仅是哲学界，社会科学界也存在这种争议，即描述与标准的争议。描述，意思是只观察，不评论，而标准讨论的是，是否存在正确、称心、正常的方式

予以处理。在需要评价历史事件，而不是描述历史事件时，客观描述与主观观察的争议会更明显。的确，20世纪30年代，纳粹统治了德国，但反过来，德国应该做什么？的确，2008年全球银行系统崩溃了，但反过来，监管者和银行经理应该做什么？人们很容易指控客观途径是虚无主义，缺少道德指南；而标准研究则是修正主义，重写历史，改写事实。如果想找二分法之间的平衡，我们需要一个将描述性与规范性，现象学与解释学相结合的词语。这个词语是“观察”——看到“是什么”和“想象”——看到“会怎样”的合成词。这个词，应该是观察预想法。

行动中的观察预想法

一切技术都始于简单技巧。世界上第一部手机非常笨重，只能用来打电话，简单告知对方我们什么时候到，或者炫耀一下自己是在车上打的电话。那时候，我们无法想象有一天这样笨重的手机上会有社交媒体软件。最初我们登录网页时，窗口背景是灰色的，文字是黑色的，根本没有任何电子商务或文件分享等功能。1889年，电影《恶作剧》（*Monkeyshines*）的第一部只是一个短片，片中如幽灵一样的白色人物闪了几分钟。那时我们无法预测，这种媒介形式有一天会成为数十亿的产业，成为一种强大的文化工具。而观察预想法就是看到了“是什么”，也看到了“会怎样”。这不仅仅关乎推断，如果只是画一条直线，那么砖块似的手机只能越来越笨重，电影时长也不会增加，永远是毫无情节的片断。观察是理解物体、技术或想法背后隐藏的潜力。理查德·詹姆斯看到的弹簧不只是一个部件，他还看到了玩具。布莱恩·伊诺的音响出现了故障，他却由此发现了新的音乐流派。20世纪90年代初，当我们从灰色网页缓慢下载文件时，我们觉得互联网的预言很疯狂，然而如今也已成真。



观察预想法是一种信仰的飞跃，其中我们的冒险精神却成为别人眼中的疯狂。20世纪50年代，建筑家巴克敏斯特·富勒（Buckminster Fuller）说过："毛毛虫永远不会告诉你，有一天它会变成一只蝴蝶。"他这也是在讲述观察预想法的艺术。

画面切至

哥伦比亚健身教练阿尔贝托·佩雷斯（Alberto Pérez）有一次去健身房上课时迟到了，还忘记带健身专用音乐。情急之下，他只好用自己的一张集锦磁带，里面都是萨尔萨舞曲、美瑞格舞曲等南美风格的曲子。佩雷斯硬着头皮即兴发挥设计动作，没想到，这堂课大受欢迎。随后，他给这个舞蹈起名“尊巴”，尊巴由此走出哥伦比亚，风靡全世界。

画面切至

达格·沃尔（Dag Volle）——也就是瑞典众所周知的DJ、音乐制作人丹尼斯·波普（Denniz Pop）——此刻正站在位于斯德哥摩尔郊区的一台报废车载音响后。沃尔和同事一起创建了Swemix工作室，瑞典各地的艺术家都把自己的样带寄过来，请他们制作成适合的舞曲。1991年的一天，车载音响突发故障，一遍又一遍地放着同一张样带。那是一张哥德堡四重唱的样带，客气点儿说，演唱者是4个英语水平有限的女生，搭配雷鬼音乐风格的演唱极其荒谬好笑。沃尔把这个样带放给同事们听，大家哄堂大笑，吐槽这首歌有多差。尽管如此，他仍忍着听了将近一个礼拜，直到音响修好。就在那段时间，这张样带给他一些灵感，这首毫无专业性的歌曲里面仿佛有什么东西呼之欲出：一个节拍，一个声音，一个想法。沃尔不再嘲笑这首歌，而是决定为这支4人乐队创作一首单曲。他打电话给这支4人乐队，邀请他们到斯德哥摩尔，很快就完成了一首歌，但瑞典的唱片公司都不愿意发行，所以Swemix工作室就以丹麦商标引进发行。这首歌就是爱斯基地乐队（Ace of Base）演唱的《她想要的》（*All That She Wants*），它成为1993年最成功的单曲之一。随后，爱斯基地乐队发行的首张专辑《叹息》（*The Sign*）同样风靡全球，取得了巨大成功。

生活中，人们总想规避事故和错误，并创作了像“人非圣贤，孰能无过”这样的谚语。我们常常看一些励志书籍，克服考验。别人问我们时，我们常常省去犯错的经历，喃喃自语说一些我们如何从错误中学到

经验，以及如何变得坚强。一直以来，我们都认为犯错是难以启齿的事情。在这一章中，我们看到了突变时刻，那些意料之内变成意料之外的时刻其实是创意想法的催化剂。发明火柴的约翰·沃克，生活在现代经济史上振奋人心的时代，启发了他对科学发现的兴趣。欧洲的村野中，随处可见各种工匠，这些人都可能会因为兴趣爱好进行各种实验，化学、物理、材料上的实验等。我们不要忘了，沃克可是一名实习医生，试想今天有多少医科学生，在课余时间沉浸在电子工程或电脑编程的世界里？不多。如今专业化趋势越来越强，在越来越复杂的今天，18世纪那些业余人士可以进行探索发明的现象几乎已消失。现如今，各行各业满是专业人才，业余人士越发少见；商业预算规模越来越大，商业目标越来越大，而不再只是小打小闹；我们要面对严峻的挑战，而不再只是玩耍、消遣。然而，无论我们的想法是宏大还是渺小，愚蠢还是明智，要成功实现这些想法，都必须经历玩耍、即兴发挥及实验验证的阶段，也必须经历无数次挫败。我们一边观察，一边设想，才能在这些失败中得出与众不同、更新更好的成果。

第八章

众人的创意

MINIFESTO
Why Small
Ideas Matter in the World
of Grand Narratives

著名拳击赛事报幕员迈克尔·巴佛（Michael　Buffer）抓住麦克风，宣布下一场比赛开始。他清了一下喉咙，雄厚的声音通过广播回荡。

“系紧安全带，守卫战斗岗位！”

观众毫无反应。

巴佛精心设计的开场白没有奏效。

从模特转行做报幕员，巴佛觉得这纯属偶然。数年来，他都从事一份平淡无奇的工作，所以在拳击比赛开始时无法带动全场情绪，这让他感到失望。20世纪80年代的一天，他想起了70年代的传奇拳击手穆罕默德·阿里，想起他那句赛前常说的话：“嗯，我很棒，我已做好准备，准备好战斗！”

巴佛稍微修改了一下阿里的名言，创了5个词，成为今后许多重大体育赛事的开场词：让我们开战！（Let’s get ready to rumble!）

值得注意的是，这句话给迈克尔·巴佛带来了近5亿美元的特许使用金和商品。想象一下，如果父母对你的生活或事业说：“儿子，不要管那些冗长又花哨的学历，只要想出5个能给你带来财富的词就好了。”这一定很有趣。

画面切至

20世纪早期，在德国，有一位绝望的家庭主妇。身为家庭主妇，我们不难想到，家庭让她失望的原因。然而在这一天，让她抓狂的是煮咖啡。咖啡壶，也就是咖啡渗滤壶，往往会把咖啡煮过头，而浓缩咖啡机也会在饮料中留下咖啡渣，用类似茶袋的亚麻布袋式过滤器煮完咖啡后要清理，这也实在令人厌烦。因为无法忍受这种煎熬，她开始研究新的

煮咖啡方法。最后，她从儿子那里拿了些吸墨纸，用钉子在黄铜壶中穿一些洞，让咖啡过滤时先经过纸张，再经过穿孔的壶，流进另一个壶中。这样一来，咖啡没有渣滓残留，味道也不苦。她就是梅莉塔·本茨（Melitta Bentz），她发明的咖啡壶就是举世闻名的梅莉塔咖啡壶。

迈克尔·巴佛和梅莉塔·本茨都是突发灵感并付诸实践。神话学教授约瑟夫·坎贝尔（Joseph Campbell）创造了“单一神话原型”，也就是全世界的英雄冒险精神故事有着相似的叙事结构，即分离—启蒙—回归。

之所以叫“单一神话原型”，坎贝尔认为，从莎士比亚到星球大战，所有故事都源自这个神话原型，而本茨和巴佛的故事恰好都符合这一特性。通常，人们认为想法是一种单独行动，很多例子的确也证明了这一点。然而，人们还可以不把想法看作孤立的对象或者是太阳花，而是看作与众人交织在一起的社会建构，像三角梅一样，层层缠绕。如同爱、幽默或口臭一样，这些想法取决于人与人之间的距离。

炼金术的意外发现

周围的环境成就了今天的我们。我们所生活的地方和所处的年代影响我们的想法。一些人随波逐流，还有一些人，就算未必有结果，也努力逆流而上。

画面切至

美国医生约翰·哈维·凯洛格（John Harvey Kellogg）在20世纪早期非常有名。他这个人像堂吉诃德一样热心、爱打抱不平。他独来独往，反对手淫，却以失败告终。说得公平点儿，那时并非只有他认为手淫有害。一股假正经的浪潮席卷了整个世界，许多相关书籍，如《自慰》《可恶的手淫罪》和《关于手淫引起的疾病的若干协定问题》也都出版问世，以期让公众知晓手淫危害多多。凯洛格一生禁欲，唯恐性对身体

和灵魂造成不利影响。凯洛格曾专注找出杜绝手淫的办法，提倡健康饮食。如果一些食物可以催情，那么就一定有其他食物可以抑制性欲。在密歇根一家健康护理中心工作时，凯洛格用燕麦片和玉米做了实验。他把这两种食物做成了早餐主食，称为“玉米片”，后又改称“格兰诺拉麦片”。他用滚轴把谷物碾成薄面片。一天，凯洛格把面团晾干了一会儿，当他之后再尝试用滚轴碾压面团时，玉米粒咔嚓一声突然折断，最后成了平整的小薄片，而不是平滑的长条糊状。他没有烘烤面团，而是试着烘烤这些薄片，结果发现烤过的麦片薄片很美味。他把这些小薄片命名为“玉米小薄片”，而这也成为他1906年与弟弟威尔·基思·凯洛格（Will Keith Kellogg）所创公司的基石。虽然他在寻求杜绝手淫这个问题上没有成功，却发明了举世闻名的早餐麦片。

坚持错误能产生有用的结果。科学家的前身——炼金术士曾梦想炼出哲人石，希望把各种物质变成其他物质，特别是变成金子。炼金术士相信，拥有相似属性的物质，在本质上也拥有相同的属性。比如，如果两个物体都散发着银光，那就意味着这两个物体一定都含银。因为这一假说，炼金术士相信，黄色的尿液一定含金，所以尿液成了很多实验的关键成分。在这些实验中，最著名的就是将尿液煮沸，结果把尿煮成了白浆，能在黑暗中发光。他们把这一物质称为“磷”，拉丁语为“带来光明”，磷成为第13种被发现的元素。继续挖掘，磷成为肥料、碳酸饮料和除锈器的重要成分。从尿液中提取金子，纯属无稽之谈，却产生了开创实用的远见。

逆反主义

像炼金术士和凯洛格那样，进行荒唐的改革运动能产生有用的想法。事实上，想法是周围环境所作用的产物，而非孤立的个人见解。这也说明，创造者违背主流就是在曲折中前进，并非突然改变方向。

画面切至

1983年的一个晚上，连环漫画家凯文·伊士曼（Kevin Eastmam）和彼得·莱尔德（Peter Laird）工作到深夜。当时，动画片是大生意。《宇宙超人希曼》《特种部队》《变形金刚》《星球大战》都由各大公司制作，它们千篇一律都是关于英雄和恶棍的故事。莱尔德和伊士曼决定不要随波逐流，将当时最畅销的漫画形象——漫威影业《X战警》中的变种人、所有虚拟漫画中的青年主人公、忍者等融合起来寻找灵感。莱尔德和伊士曼没有把青年忍者变成人，而是创作成戴着面具的龟，颇为滑稽。受迪士尼漫画的启发，他们把所有英雄和恶棍都变成各种动物。又受逆反主义的影响，他们不给这些忍者神龟起名约翰尼、罗伯、戴夫等美国常见的名字，而是以文艺复兴时艺术家的名字命名为拉斐尔、多纳泰罗、李奥纳多、米开朗琪罗。他们这么做只是为了娱乐，并创造一些比报刊亭同类漫画更前卫的形象。伊士曼和莱尔德自己出版发行了他们的作品《忍者神龟》，而在随后几十年，经久不衰。各大公司电视开始在星期六早晨的全家观影时间播放《忍者神龟》。一些前卫、与众不同的事物是受主流所启发而出现的，也慢慢地变成主流本身。

制造工具

技术爱好者之间有这样一句流行语：道路会找到它自己的用途。这句话最初是科幻小说家威廉·吉布森（William Gibson）所说，这让人想到音乐DJ通过来回移动转盘发明搓盘，并用录音播放机制造了一种乐器。在数据创业时代，这种事物创造的方式已成为常态；在这里，任何创造者都梦想自己的想法可以被广泛传播，出现在数以百万计用户的电视荧屏上。如今，传播一个想法轻而易举，人们自然觉得这种广泛传播是一种新的现象，但事实并非如此。比如，新词先得以创造，然后才被传播到一个群体中，这些新词可以有自己的生命力，成为这个群体日常用语的一部分。

画面切至

1953年，19岁的保罗·尼克特（Paul Niquette）在加州大学洛杉矶分校为一台标准西部计算机编写程序。实际上，当时使用的并非“计算机”这个名称，因为“计算机”指的是以运算数字为工作的人。尼克特和其他程序员当时使用的是“巨脑”，这也是为什么后来人们将内存说成记忆体。用“脑”（rain）这个词形容十分贴切，毕竟这些巨大沉重的箱子唯一能做的就是消耗大量能量。直到程序员给这台标准西部计算机输入一套程序和命令供其运转。从一台机器中提取命令，然后输入到另一台机器中，这种想法令人难以置信。一天，尼克特突然顿悟，像燃素时刻一样，一个词突然进入他的脑海，这个词就是“软件”（software）。他编程的巨型机器之前叫作“五金制品”，泛指所有器具，“五金店”这个词存在了好几十年。“软件”听起来像一个笑话，而且尼克特在加州大学洛杉矶分校是出了名的爱开玩笑，所以人们最初听到“软件”这个词，都会觉得好笑。尼克特甚至把“软件”一词描绘成“用后就可扔的东西”。半个世纪之后，我们很难想象，没有“软件”的世界会是什么样。一个“用后可扔的”词语，一个被当成笑话的词语，为何会变得无可比拟、异常重要？这期间发生了什么？大多数人会认为，自20世纪50年代以来，“软件”一词随着计算机运算的崛起而发展。然而，综观各种与“软件”同时期发明的描述计算机的词语，我们就会鄙弃这样的观点。这些词语有：anatron，aptron，byter，cognitron，conteler，cortexer，cybertron……这些词无一幸免地被丢失，变得毫无意义，也无法解释和翻译，而“电脑”（computer）一词幸存至今。“电脑”一词来自人类的一项职业，而不是来自机械。

进行发明创造的一个便利途径是引用其他领域的文字。自行车的脚蹬（pedal）来自钢琴（piano），引擎（engine）来自的长号的活塞（piston）。一个词要得以传播，不仅要简单到能为每个人所用，还要足够简短，不能让人觉得每次说这个词都很费力。这就是为什么我们不说“抽根电子香烟”（smoking an eletronic cigarette）而更喜欢用两个音节

的词“抽电子烟”（vaping）来代替，将其与传统香烟区别开来。同样地，很多描述计算机的词之所以消逝，有可能只是因为音节太多。一个词得到发展的另一个必要条件是，语言的规则应该被倒过来写。政府语言小组根据法令规定人们可以使用的语言，当时它并不主张使用“抽电子烟”和“软件”这两个词。但是，“软件”是保罗·尼克特偶然想到的，人们之所以很容易就记住这个词，是因为他们喜欢这个词的设计，听起来很有趣，而且足够简洁、足以为新时代——计算机时代的到来指引方向。与产品设计一样，词汇不仅要实用，还要有吸引力。道路会找到它自己的用途，词汇对技术也能起到若干影响。

创造生态学

20世纪，我们对艺术创作的了解，已经从孤独的天才身上转向氛围音乐发明者，以及音乐创作人布雷恩·伊诺所谓的“全景天才”。“天才”是指独立创作、天赋异人的个体，而“全景天才”则是一个团队各位成员共同创造的智慧，是“我们的想法”而非“我的想法”。然而，要使这样一种集体创作得以被呈现，团队就需要具备多样性。如果成员们的想法过于一致，就会形成一个派系，想法也将变得单一。而如果成员们的想法过于多样，就会不断产生冲突。我们需要的是为求进步而产生的摩擦，如此一来，在一个多样化的团队里，成员之间相互的想法碰撞、摩擦和冲突有助于创造更美好的事物。

画面切至

赶时髦乐队（Depeche Mode）是英国的一支管弦乐队。20世纪80年代末，他们在丹麦北部一个偏远地方录制第7张专辑，这张专辑改变了乐队的创作风格。在这之前，乐队的主要词曲作者马丁·戈尔（Martin Gore）都会在每张专辑录制之前就几乎完成了歌曲的创作。但这次，他只创作了一些草稿，唱了几首简单的歌曲小样，用管风琴或吉他伴奏作

为背景音乐。其中有一首忧郁民谣是《享受静寂》（*Enjoy The Silence*）。乐队的其他成员有主唱戴夫·加翰（Dave Gahan），键盘手艾伦·怀尔德（Alan Wilder），乐队的福星安德鲁·弗莱彻（Andren Fletcher）。乐队成员性格迥异，戈尔极其内向，加翰光彩夺目，怀尔德务实到令人不可思议的地步，而弗莱彻之所以能成为乐队的一员，是因为其他成员喜欢他在身边。当其他成员听到戈尔的歌曲小样，怀尔德建议把《享受静寂》改成一首迪斯科歌曲，戈尔深感失望。

怀尔德和戈尔两人意见不统一，乐队的氛围变得紧张，这样会不利于唱片的录制。但如果处理得当，唱片会变得更有魅力。怀尔德继续寻找20世纪70年代旧式迪斯科的节奏，找到了比吉斯乐队（The Bee Gees）的《活着》（*Staying Alive*）。因为身处偏远的丹麦乡村，录制进程很少被耽搁，所以他们试了各种新的乐器消磨时间，缓解枯燥乏味的生活。其间，他们接触了一种崭新、一流的电子合成器“罗兰700系列”。所谓合成，就是由一个键盘和很多箱子组成，箱子上还有很多可以不停拨弄的音乐旋钮和按键，由此来缓解丹麦乡村的枯燥生活再好不过了。拨弄了一会儿电子合成器之后，他们发现了一个很有趣的低音，用于配合迪斯科节拍。戈尔一直反对把他珍视的忧郁民谣改成迪斯科舞曲，所以队友让他创作一首与这个节奏相协调的旋律时，他连续敲了几下键盘上最嘈杂的音，其他队员都认为他这种行为太不成熟，并没有理会他的恶作剧。然而，怀尔德从这个不规则的噪音中听到了什么，是的，他听到了一种旋律。怀尔德叫戈尔用吉他弹奏那个音，但戈尔很抵触，因为他不想让赶时髦乐队变成一个音乐合成器乐队。最终，戈尔用复旧电吉他弹奏了这个旋律，由此赶时髦乐队完成了一首他们音乐生涯中最具代表性的歌曲，至今仍是最热卖的单曲——《享受静寂》。成员之间的摩擦（主要是怀尔德与戈尔之间的摩擦）促使一首畅销单曲得以诞生。这首歌介于大三和弦和小三和弦之间，既有忧郁的成分，又不乏积极、乐观的情绪。

为追求进步而产生的摩擦能够带来神奇的效果，但同时也破坏团队

的和谐。后来，艾伦·怀尔德待在赶时髦乐队又录制了一张专辑，之后离开乐队时，他感到自己受到背叛，心里伤痕累累，不再抱有幻想。赶时髦乐队的音乐再也不像此前那么令人兴奋，再也无法达到怀尔德仍在乐队时的高峰了。

失落的任务

音乐界似乎特别擅长创造本书关注的那些狂野却微小的想法。要了解个中缘由，就要观察某种程度上商业界是如何丢掉自己的使命的。过去，是手工匠和小作坊掌控世界，而如今都已变成大公司掌握世界，股票价格不断上涨，市场份额得到保护；曾经，在家里就可以做实验，而如今这种场面已然不在，因为受到了法规、繁文缛节和风险管理的约束。约翰·沃克在家里发明了火柴，但如今，在家中试验爆炸性物质的人都会被逮捕或被控告为恐怖分子。技术投资家彼得·蒂尔（Peter Thiel）认为，我们现在看到的工程项目之所以无法像20世纪50年代看到原子能那么令人兴奋，也没有20世纪70年代看到太空任务让人鼓舞，主要是政府管理一切事务——从建设项目到化学工程，规避曾经是主流的自由实验。自由实验精神如今只存在于音乐产业，存在于数字世界中的企业。而且，受到多种力量的影响，音乐既属于文化产业，也属于商业。音乐产业中，每个人分享他们最隐秘的想法或情感，之后却被迫和其他人一起工作，只为赢得观众。音乐产业关乎继承和复兴，无论你是在医院还是学校工作，无论你是水管工还是作家，都可以学习及效仿音乐产业在数字时代的自我变革能力。

艺术创作通常公然漠视目标、目的和策略，而这些都是促使企业常规发展，阻碍其探索之路的因素所在。下一章将更加关注这种“没有地图的旅行方式”在付诸行动之后会发生什么。

第九章

无知的幸福

MINIFESTO

Why Small
Ideas Matter in the World
of Grand Narratives

画面切至

1913年冬天，几位执着的艺术家组织了一场慈善拍卖，想帮助穷困潦倒的德国诗人埃尔泽·拉斯克–许勒（Else Laker-Schuler）。很不幸，拍卖失败，他们不得不互相买下彼此的作品，结果只筹集了一点儿钱。一百年后，德国作家弗洛里安·伊利斯（Florian Illies）将这个故事公之于众，他说："1913年那场失败的拍卖会上的所有作品，在今天，总价值达1亿欧元。"诸如此类的事情并不少见：碰壁的艺术家、不被看好的杰作、错失的良机。我们也乐于听这样的故事，因为会让我们觉得自己很聪明，仿佛如果我们是当事人，就可以让结局截然不同。这个想法令人兴奋，却也极易误导人。黑格尔说过："密涅瓦的猫头鹰只有在夜幕降临的时候才悄然起飞。"密涅瓦是希腊神话智慧女神雅典娜的罗马名字。这句话是说，哲学和智慧总是在一天结束之后才会翱翔，在大事件发生之后才出现的。换言之，哲学并非预言。我们都想参加1913年的那场拍卖会，也都认为声名狼藉的唱片公司主管签下披头士乐队是一个好主意。我们渴求成功的秘诀，想知道如何在生活中、在情场上、在职场里取得成功，却忘记了"后发者因之而发"的逻辑谬误，意思是"事件A在事件B之后发生，所以B是因为A而发生的"。这让人误认为，只要我们把成功人士所做的事情按照顺序做一遍，就也能取得成功。基于此，如果今晚我们也醉驾一次，就也能创造汉堡王；如果我们把除草剂给患儿服用，就也能发明尼替西农。这种规范的创新途径非常可疑，不过也能理解，毕竟秘方中还是有一些让人安心的地方——我们要做的只是把X添加到Y里面，然后静待成功降临。与之相反的一个观点，或许也是最现实的一个，更让人紧张，即事情只会发生一次，为了探索，我们都是孤独的。本章将近距离观察那些独自走在路上、不知道去往何处、只是随意探求答案的人。

画面切至

在20世纪80年代末的斯德哥摩尔，青年企业家亚尔玛·温布拉德（Hjalmar Winbladh）正在郊区打扫楼梯。高中一毕业，他就创办了一家清洁公司，想实现自己当企业家的梦想。或许这一点是遗传他的祖父，20世纪50年代，他的祖父把美国的午餐托盘引进瑞典。温布拉德公司主要业务是打扫公寓大楼、办公大楼等建筑的楼梯，在此期间，他萌生了开设第二个公司的灵感。他发现，白天用楼梯的多数是快递员，他们收取或者发放各公司的包裹。温布拉德对快递公司做了调查，发现这个新行业正在斯德哥摩尔成长，利润丰厚，却极不完善，也没有协作。多数快递员都是个人单干，他们多是因为喜欢飙车或者热衷机车而进入这一行的。缺乏协作意味着许多快递员到郊区送完快递或者收完快递后，几乎都是空车而归。如何把这些浪费的空间资源利用起来呢？20世纪80年代，快递服务的主要客户群是广告公司，温布拉德决定填补这个空白。他创立了一种新型快递公司，采用外形炫酷的车，雇用形象帅气的员工，来吸引广告公司的前台接待，还开办好莱坞式的派对，增添品牌魅力。最重要的是，为了协调发件取件，温布拉德引进了一款简略的软件，把快递车与中央派件系统相连接，即开发了一种移动信息服务系统。那时，移动电话和短信还并未普及，所以快递员都要随车放一个硕大的手提电脑在储物箱里，使用的调制解调器也嘈杂不堪。几年之后，他对技术平台的痴迷远远超出对快递服务业的喜爱，所以开始设想把这一技术卖给世界上其他的快递承包商。毫无疑问，对于以伦敦和纽约各个广告公司为主要客户的企业而言，他们一定会对这一先进技术和“信息大口袋”颇感兴趣。然而，温布拉德发现，事实并非如此，实际上，这就好比把一个太空站卖给穴居人。只有两个人购买了温布拉德产品的技术许可，而且这两个人都在一年之内破产了。

在失望不已中，温布拉德去了德国汉诺威电脑展，了解到一种叫“世界万维网”的东西。他意识到，把模拟世界与数码世界联系起来的是未来移动，他称自己想到这一想法的时刻为“顿悟时刻”，或者说是“燃素时刻”。于是，他开始勾勒一个世界，在这个世界里，电子邮箱是我们的身份证，互联网可以装在口袋里。他把快递业务卖掉，只保留

了信息服务业务，这简直就是一场赌博，他因此负债累累，银行甚至威胁要收回他的房子。他的第一个客户是瑞典一家想要成为创新先锋、为客户提供最新的信息服务的小型电信运营商。此时正值电信产业处于过渡期，国有企业也与新兴公司竞相争取份额。签了第一份合同后，温布拉德就可以狡猾地用“你的竞争对手也颇感兴趣”这样的说辞来把自己的技术卖遍全球。业务不断好转，很快，温布拉德就拥有了几个大型电信运营商客户，他的公司员工不得不加班加点，确保按时完工。然而，他犯了一个致命错误：选择微软公司的操作系统作为技术依托平台，而这种操作系统运行非常慢、效率不高，而且很难量化。这让他非常挫败，甚至跑到位于雷德蒙德的微软公司总部，对微软员工大吼大叫，大骂微软公司是“垃圾”。而微软公司对温布拉德的干劲儿和其公司的成长钦佩不已，于是买下了他的公司。这个故事告诉我们什么？在瑞典郊区扫地的人也可能会成为亿万富翁。

生活发生在计划制订后

亚尔玛·温布拉德以及许多其他企业家的故事都告诉我们：没有固定计划也可能成功。温布拉德只有一个模糊的概念：信息世界的发展趋向数字化、移动化。然而，可贵的并非他的真知灼见，而是他的机敏以及对新刺激做出的快速反应。他不断应对机遇和挑战，因而找到新的方向，这种能力就好比弹球。设想一下，击落弹球机的银球时，银球的方向会不断改变，总是朝着未知的新方向前进。这种随机应变的能力比计划严谨缜密更重要，更令人钦佩。

画面切至

一个意大利青年把沙拉碗颠倒过来，我们现代使用的厨房灯就问世了。弗拉泰利·古齐尼（Fratelli Guzzini），在意大利雷卡纳蒂拥有一家经营厨房用具的家族企业，企业历史悠久，在创新方面经验丰富。1938

年，该企业开始使用树脂玻璃板的边角料生产军用飞机的舷窗，以配合意大利工业的战争融资。这种成型技术与把牛角改成刀具、餐具、香烟盒的做法相类似。“二战”后，意大利战败，古齐尼的晚辈对这项技术进行变革。在掌握树脂玻璃板成型技术后，他们将树脂玻璃边角料转化成一种再生原料，并申请了专利。如此一来，该企业就可以制作各种尺寸、颜色的玻璃板，生产各种餐具，包括玻璃杯，刀具，餐盘等。这些餐具色彩前卫、时尚，人们也很快在此基础上设计出闻名后世的塑料餐具。



时光流逝，又一代人承袭古齐尼的家业，他们捕捉到了新商机，把树脂玻璃灯纳入餐具业务范畴内。他们利用凹形沙拉碗设计了一种大的

吊灯，成为风靡欧洲厨房的一大特色，也成就了当今世界最成功的照明器材公司依古姿妮照明公司（iGuzzini）。依古姿妮照明公司甚至超越苹果公司，成为几十年来人们看到小写字母i就想到的品牌。沙拉碗颠倒过来，成了现代厨房灯具的经典。

依古姿妮照明公司的成功，不仅证明了弹球思维的优势，也证明了残余废弃物，如树脂玻璃板边角料的隐藏价值。有时，在经历一些事情之后，我们却发现最珍贵的并非从前所专注的东西，而是过程中发现的其他东西。19世纪初，人们对煤炭燃烧后的废弃物煤焦油进行试验，不仅为时装产业带来价格低廉的人造材料，还使糖精、炸药、防腐剂、化妆品等物品应运而生。

困在未来之路的迷鹿

第六章曾说过，沿着一条路径，可以把偶然的灵感转变成意义非凡的反应堆。如此一来，便很容易与本章内容混淆，因为本章的每则故事，都是没有地图可参考的旅程。路径与地图的区别是什么？路径的轮廓是模糊的，而地图恰恰相反。在地图上找方向，没人喜欢线条模糊不清，标志模棱两可。然而地图并非领土的准确呈现，只是为了清晰辨认而简化的设计。

英国诗人斯蒂芬·斯彭德（Stephen Spender）说：“人类最大的错觉在于，认为目标是看得见、摸得着的。”进入21世纪，这种错觉更是让人着魔。励志书、理财规划师、管理大师，一个个催促着我们设定目标，并为之刻苦奋斗。结果目标变成二进制，变得显而易见，变得就像在地图上能够找到的X点，因此目标也随之成了最有价值的规划工具。然而，未来杂乱不堪、矛盾重重且充满不确定性，设定目标、找到信仰、遵循计划不仅无益，反而是一种阻碍。

画面切至

21世纪初期，知名导演昆汀·塔伦蒂诺（Quentin Tarantino）正在和同为电影制作人的吕克·贝松（Luc Besson）共进午餐。当时，塔伦蒂诺的电影《死亡证据》（*Death Proof*）票房惨败，于是他决定退出电影行业，转战新的项目——电视剧《无耻混蛋》（*Inglourious Basterds*）。知道他这个计划的人中，多数都是赞赏不已，说这可能是一个好办法。但是吕克·贝松，这一天性爱反对的法国人，在听到塔伦蒂诺的想法时，一直缄默不语，之后说道："你是仅有的几个让我愿意离开家门走进影院去看电影的导演之一，现在你却告诉我要看到你的作品需要等几年？我很失望。"塔伦蒂诺说，那一刻很重要："你不可能装听不见，它就那样进入我的脑海，所以我对自己说，再试一次，再一次把这个作品拍成电影。"于是，他就这样做了。《无耻混蛋》这部电影无论是从艺术还是从商业角度都成为塔伦蒂诺的最佳作品。

对于塔伦蒂诺的回心转意，励志书籍、管理大师是不会赞成的，会说这种行为是"墙头草"。某种程度上，引用这个例子并不恰当，毕竟这个故事中回心转意的结局是完美的。如果《无耻混蛋》也惨败了呢？这种回心转意是否还是正面例子？答案或许是否定的。不过本书探讨的是成功是否有秘诀，探讨的只是过去的成功案例。这些故事并非指南，而是不同思考方式的催化剂。关键不在于突然改变途径，就好比塔伦蒂诺转向电视剧制作，并非因为电视剧更诱人，他的回心转意也非吕克·贝松的劝导，而是因为他愿意接受这样的情况：自己的信念可能是错误的。都说狂热者绝对不会改变想法，也不会改变自己的信念。我们需要的是与狂热对立，我们需要的是打开开明之门的钥匙，而非荒诞之源。本章最后一个故事会表明在我们恪守计划和探索时，是如何失去机会的。

画面切至

21世纪初，瑞典导演乌尔夫·马尔姆罗斯（Ulf Malmros）从朋友那

里得到了一本500页厚的手稿。

“读一下吧，”朋友强烈要求道，“是某一个不知名的撰稿人写的侦探小说，没有出版商愿意出版，但我觉得可以拍成一部好电影。”

马尔姆罗斯假装自己饶有兴趣，其实内心并不想读。手稿又旧又破，仿佛不断提醒着他：不知名的作者，没有出版商感兴趣，还是算不上任何主流流派的侦探小说类型。他把手稿放在书架上，从没有打开过，几周后，就把它还了回去。

如今想起来，沃夫玛路斯一定后悔不已。

这个不知名的记者就是斯蒂格·拉森（Stieg Larsson），而那本手稿正是《龙纹身的女孩》（*The Girl With The Dragon Tattoo*）。这本书后来风靡全球，销量达1.5亿册，成就了一系列电影，其中包括好莱坞导演大卫·芬奇（David Fincher）的大制作。所以，不要轻易否定。失败、不确定、疑虑，这些折磨我们的恶魔，实际上也有可能是开阔我们视野的天使。

无领袖世界

我们都渴望拥有一个领袖。只要这个人能够激励我们，引导我们，启发我们走向荣耀，他的传统、理性和魅力就无关紧要。一直以来，我们所学到的是，领导能力的反义词是贬义的，比如事必躬亲的老板或者唯唯诺诺的下属。假若“领导”的反义词是褒义的，会怎样呢？如果一个人并非用说服力引领他人，而是用敢于怀疑、乐于试验来引领他人呢？我们应该如何称呼这个人？从英国流行乐队到瑞典医生的各种故事里，本书给出了很多称谓，但对这些人所做的事情本书并没有给出一个通用的称呼。不如姑且称之为“无界主义”（Sanscontourism）？法语中，这个词表示无围、无界。毕竟，如果要用一句话把所有的这些故事概括起来，应该是人类其实是知道无边界的存在的。在重要和不重要之间，在

对与错之间，在东方和西方之间，在好与坏之间，其实并无边界。我们可以学会区分这些概念，但在我们脑海中并无固定的区分方法。

这既是坏事，也是幸事，不仅解释了世上热衷毁灭的狂热分子为何也能去往天堂，也解释了何谓历史修正主义、何谓阴谋论，更解释了爱达荷州的音乐家如何从加纳的音乐中获取灵感，而失败的除草剂又是如何拯救生命的。是“无界主义”让生活变得变幻莫测，让未来总是影影绰绰。

第十章

未知的世界

MINIFESTO

Why Small
Ideas Matter in the World
of Grand Narratives

画面切至

2005年8月的一天，我很早就醒来了。

这种感觉非常温馨，是以往从未有过的，像是有一种未知的力量在我耳旁私语，拥抱着我。

数年来，我都把时间浪费在那份毫无前景的工作上，却又害怕放弃。

这种感觉告诉我，应该放手继续前行，开始新的征程。

对于未来，我已经僵化，不知所措。我已经31岁了，刚刚向未婚妻求婚成功，而筹办婚礼需要用钱。此时辞职并非、也从来都不是最佳选择。尽管如此，我还是辞职了，而且从未后悔。

所以，2005年的那个清晨到底发生了什么？如果当时屋里有录像机，会拍到并没有什么特别的事情发生，只不过是在普通的卧室中，有几个普通人睡醒了而已。

然而，我真实地感受到了。

那种感觉及其所带来的结果。

对那些看不见、摸不着，甚至无法描述的事情，我们应该怎么办？

爱因斯坦曾说：“神秘，是人类所能经历的最美的事物。它是一切真艺术和科学的源头。那些失去了这种情感，也不再惊奇地驻足、敬畏地伫立，近乎已死：他们的眼睛已经闭上了。”

建筑大师弗兰克·劳埃德·赖特（Frank Lloyd Wright）从小就喜欢讲

的一个故事就是，他和叔叔在下雪天穿越田野，抵达田野彼端后，赖特看到叔叔的脚印是直直的一列，而自己的脚印却歪歪斜斜，一会儿出没在篱笆边，一会儿又到了牛群附近，一会儿又在林子里时进时出。那时，他就下定决心：“绝对不能像叔叔那样，错过生命中的重要时刻。”他说，他的建筑和设计愿景都应该归功于自己的好奇心和对神秘的热爱。

在这一章，让我们来反思一下生活在这个充满未知、充满不可名状事件的世界上，是一种怎样的体验？

与神秘共存

英国哲学家艾伦·沃茨（Alan Watts）说：“宇宙是一块巨大的罗夏墨渍。科学就是，18世纪发现一个东西，19世纪发现一个，20世纪再发现一个，艺术家则从抽象的层面发现独一无二的含义。每一天、每一刻，在不同的内外环境中，男男女女发现不同的意义。”

罗德·斯图尔特（Rod Stewart）答应为卢云堡啤酒代言时，微醉的詹姆斯·麦克莱姆驾车行驶在佛罗里达的高速上时，到底发生了什么？

2005年的那个清晨又发生了什么？

答案让人微微不安：我们永远无从得知。有个说法叫“一次性事件”，在科技领域，这是指只能看到一次的数据点。根据一次性事件，很难得出任何结论，即使有，也极有可能是靠不住的。

无论是1914年加夫利洛·普林西普（Gavrilo Princip）刺杀弗朗茨·斐迪南（Franz Ferdinand）大公，还是查理斯·劳斯（Charles Rolls）和亨利·罗伊斯（Henry Royce）偶然在曼彻斯特一家酒店相遇，随后创立劳斯莱斯汽车品牌，成就伟大事业的事件都像冥冥之中的安排，似乎已经

和伟业融为一体。这也正是我们为何会对当今世界热议不休，争论不止——我们想找寻一种模式，能够获得启迪，解释一下世界是否会在21世纪变成天堂或地狱。我们都曾想象过谁都能出入的实验场所，也把世界当作观赏型体育运动场，在这些环境下，大创意想要战胜我们、俘虏我们、牺牲我们。

就像自然物质憎恨真空环境一样，人类讨厌神秘、讨厌未知，所以我们宁愿相信错误的观点，也不想徘徊在错综复杂的不确定性中。试想，某人看着外面的世界，一种焦虑感和灾难即将降临的感觉油然而生——害怕外星人占领自己的国家，好奇美国科技到底有多强大，畏惧大城市、工业化无节制、万物经济化和艺术道德沦丧。正如德国传记作者约阿希姆·费斯特（Joachim Fest）所说："这些畏惧，不仅困扰着21世纪初期的许多人，就连20世纪20年代的阿道夫·希特勒也未能幸免。"

担忧是人类的本性，但把担忧与分裂、破坏之类的词语画等号，却是我们的选择。如果让害怕、恐惧操纵我们的信念，或者换言之，如果害怕恐惧已经在信念中根深蒂固，我们势必会做出致命的错误选择。

遗忘的教训（我们需要重新学习）

试想一下，在21世纪，尼替西农，这种原本失败的除草剂却最终拯救了患儿的药物会如何得以创造？再试想一下，如果我们是好莱坞制片人，想要把那两位面临重重困难的医生的故事拍摄成一部有望获奖的作品，那么为适应世界变化，我们必须做出相应调整。首先，不可以有伊丽莎白·霍尔姆斯医生抽烟的镜头，毕竟吸烟的镜头暗示有坏消息要公布，而且人人都知道吸烟有害健康。其次，当今世界应该没有公司会像捷尼康农化公司一样公开自己的失败。不过，我们可以增加一个角色，一个力争"完善科学"、想把除草剂研发失败的原因公之于众的角色。最后，还应增设一个棘手的难题：没有哪家医院同意让患儿服用失败的除

草剂。毕竟，听说孩子因病去世，公众只觉得惋惜可怜，而如果孩子因为服用了两个“无赖”医生的“毒药”而去世，公众则势必愤怒不已，说这是公共关系的悲剧。如此，医护人员有可能会失业，甚至会遭到报复。

面对“如果……会怎样”这类问题，我们曾经很放松，甚至衡量未来可能性时，还非常乐观。

而如今，我们更容易担心，更容易考虑最坏的结果。

这也正是持反对意见的人因害怕冒犯他人，而保持缄默的原因。

因为害怕，而牺牲未来。

改造未来

本书所讲述的是任何人、任何地方、任何时间，都能够也必将会孕育创新和发现。无须成立办公场所宽敞，办公设施价格高昂的创新部门，也没有烦琐的过程，所需要的只是一颗愿意探索身边事物的心——哪怕是杰克逊维尔的美味汉堡，抑或胶带上最薄的碳残留物。

著名经济学家弗里德里希·哈耶克曾说：“经济学最奇特的任务就是告诉人们，对我们所认为的力所能及之事，我们其实知之甚少。”现代经济好比一台转型的再分配机器。多数人不再依靠种庄稼或者养殖家畜来获取食物，转而编写电脑代码、打扫医院走廊、做服务员、维修汽车。如果迫使我们只信仰一种理想，或者只因一个重要理由团结一致，势必对经济有害无益。如果每个人的信仰都一样，这个世界将只会贫瘠不堪，不可能丰富多彩。就算人们对多元化争议重重，多元化依然是我们保持乐观的理由。

每时每刻都有秘密，每个秘密都是一次改变的机会。

一切都是重要的，没什么是多余的。

尼克·卡夫曾说：“我们所拥有的日子已经屈指可数，我们经不起游手好闲。即使是再坏的想法，做也总比不做要好。因为一个想法的价值，只有在你做了之后才会显现。这个想法可以是世上最微不足道的，就像蜷起身子小心呵护的火苗，祈祷不被四周呼啸的狂风吹灭。只要这个火苗得以存续，星星之火也可燎原，就有可能迸发出强大无比、改变世界的力量。这一切，都是由点点滴滴的想法积聚而成。”

太阳从达沃斯的高山上落下，皑皑白雪再次变成冰蓝色。

我们生活的时代，是人们最喜欢说的8个字“我们生活在……的年代”。

关于未来，你不要成为别人想法的奴隶。

要创造你自己的想法。

后记

1. 未来并不存在

在时间的彼端，有一个叫“未来”的地方等着我们，这只是我们自己脑海中的幻想。世上并没有什么未来，有的只是形形色色的人在各种组织、地下室、车库、实验室里忙忙碌碌。如果对未来信以为真，就会制订计划，计算概率。如果把这个幻想抛之脑后，就只会想着去冒险、去孤注一掷、去不断试验，去只为迷失而非抵达地旅行。不要再迷恋过去执迷的未来了，憧憬一些我们从未憧憬过的东西。想法可以改变世界，但多数想法什么都没改变，而还有些想法只改变了一些小事。

2. 我们都是创新的炼金术士

为何有的东西能起作用，而另一些则不能？我们无从得知。我们可以猜测、假设，甚至编成故事，但仍旧无法隐藏事实——我们就像曾经的炼金术士，一边前行，一边摸索，秘方也不存在。无论是烘焙蛋糕，还是创立公司，秘方不过就是一本说明书，不停重复过往。幸存下来的只有星火。我们应该采用那些不靠谱的炼金术士的方法，抛弃所谓的信仰，释放自己的创意火花。忘记过去的时候，正是未来揭开面纱的时候。

3.捕捉狂野想法

勇敢一点儿，去他人未曾去过的地方。正如美国传奇作家亨特·S.汤普森（Hunter S. Thompson）所说：“昨日的不可思议成就了明日。”所谓流行，就是今天看是美丽动人，而明天就变得丑陋不堪；所谓艺术，就是今天看着奇丑无比，而明天就惊艳众人。温顺的想法都很

惹人喜爱，希望得到认同，但狂野的想法出没在所有地方，看起来并不特别。什么都不做的一个好借口就是拥有伟大的想法。正如艺术家兼作曲家小野洋子（Yoko Ono）所说："不要尝试改变世界，世界是一个远在天边的概念，我们要做的只是利用智慧，改变自己的想法。"

4. 找到自己的灵感地带

"生活在别处，而创意却隐藏在硅谷的各个角落"，不要相信这种谣言。你体内有一口满是灵感的深井，即灵感地带，而只有你才拥有开启这一地带大门的钥匙。有人在沉默中开启，有人在嘈杂中开启，有人需要去到人群中才能找到自己内心的缪斯，而有人则要爬上孤峰才找得到。

5. 生活处处皆燃素

忽然之间，你可以清楚地看到有什么东西豁然开朗。没有缘由，就这样在这里或者那里发生。在炼金术士眼中，燃素是一种神奇的可燃元素，隐藏在其他材料里面，而实际上他们所描述的只是一个时刻，是经历了怀疑、神秘、实验后，产生的出人意料、颇有意思，甚至有时伟大至极的物质。

6. 且看突变时刻

接受那些让你说出"嗯……"的奇特之物。就像科幻小说家艾萨克·阿西莫夫（Isaac Asimov）所说："在科学领域，听到后最让人兴奋的词、揭晓新发现时所说的词，并非'找到了'，而是'真有意思……'"

7. 观察

寻求"新知"，而非"已知"。忽略运气、机遇、意外、事故，身边所发生的一切都不重要，重要的是你从这些事件中看到了什么。只要我们愿意，突变时刻、丰富的燃素都会变成发现的必经之路。你要会玩，同

时留意看不到的东西，对所有事物，尤其是对那些最普通的事物持有好奇心。

8. 拥抱进步的摩擦

不要追求假意的“认同”，那只是一种转瞬即逝的感觉，为的是将所有参与者的不安最小化。所有创造，不管是生产新品，还是创新革新，都逃不开摩擦，即身体、想法、思想，还有视野碰撞后产生的摩擦。光有摩擦也不够，甚至还要流血、流泪。在进步的摩擦带来新事物前，一定会先让你流血、流泪。创造富有意义的多样化，让不同点如胶水一样粘在一起，就像拼图卡片一样，虽然参差不齐，困难重重。

9. 弹球

生活是一串迷失的未来，我们就是永不言败的实验。应该尝试各种未来：这个工作适合我吗？如果把糖和盐混合在一起会怎样？就像试了一双新鞋子，或者一件皮夹克，刚开始总会因为不习惯而觉得不舒适。我们无从得知哪一个有用，但如果做了尝试，感受到不舒适，好像里面隐约有些什么，感受到一个无声的承诺，一个明天截然不同的承诺，自然就意识到哪一个有用了。不要计划太多，要像一颗弹球，在机遇和失败之间弹来弹去，不断前行。

10. 坚持自由

在“自由做事”之前，我们要先“获得自由”。在实验和探索之前，我们要先解开世俗的枷锁，摆脱那些让我们选择阵营的七嘴八舌。只有在开放的环境中，在能让我们自由做事的环境里，创造才能茁壮成长。我们要忘却所谓领导力，践行无界主义，活在质疑、神秘、弱点充斥的世界。稳定的工资奴役着我们去做它要求我们做的事，而非我们想做的事，进而也就阻碍了创意的思考。

译后记

《小宣言》是我第一次受中信出版社之托翻译的图书，激动之情自然无以言表。更让我激动的不是翻译完成后的行行文字，而是作者马格努斯的独特见解。

的确，在这个信息爆炸的时代，正如马格努斯所说，似乎只有谈论大创见，解决大危机，应对大挑战才合乎情理。现实生活中，当我们跟朋友、家人分享自己的想法时，常常听到“别想那些没用的，又不能成名”，又或“靠点儿谱行不行，整天净瞎想”。似乎除非是伟大壮举，否则我们的小想法就会被贴上“瞎想”“不靠谱”的标签。殊不知，世上诸多伟大创举，溯其根源，正是一些“不靠谱”的小想法。正所谓大道理人人都懂，所以这本书没有空洞的大道理。说得简单一点儿，这本书没有让读者喝“鸡汤”，而是讲述大量真实的故事，阅读起来自然兴趣盎然。

所有运动中，我最喜欢瑜伽，因为瑜伽能让人静下来，而《小宣言》就如同心灵瑜伽。读着《小宣言》，从字里行间想象马格努斯所讲述的故事画面，思绪似乎也跟着静下来了。所有工作中，我最喜欢翻译，因为可以增长很多见识。而正是在翻译《小宣言》的过程中，我知道了卢云堡啤酒的前世今生，了解了希曼公仔诞生的过往；我下载了U2乐队的热门单曲《One》想要感受灵感来袭的强大力量，跑到汉堡王吃了汉堡并尝试体会詹姆斯·麦克拉摩开车时小酌一杯后吃到美味汉堡时的“飘飘欲仙”之感。在钦佩艾米·怀恩豪斯惊人写歌能力之余，我更明白她创作背后是多年情感的积蓄。因为《小宣言》，我眼界大开，原来救命药尼替西农的成功研制，是得益于农药除草剂研发的失败；火柴的现世也并非呕心沥血的研究，而是胡乱捣鼓的偶然发现。因为《小宣言》，我豁然开朗，祸福从来相依相随，所以布莱恩·伊诺因车祸卧床

静养时，也收获了新的音乐想法，进而掀起一场音乐变革。因为《小宣言》，我不再固执己见，不再以为理科生都是书呆子，毕竟安德烈·海姆的实验是如此趣味横生，嬉笑打闹中也可以发明石墨烯。因为《小宣言》，我不再求福禳灾，不再以为好运必是从天而降，要知道看似理查德·詹姆斯偶然发现的玩具“机灵鬼”，背后实则是他的细心观察与持之以恒。因为《小宣言》，我不再以为错误不可原谅，如果不是健身教练阿尔贝托·佩雷斯上课迟到且忘带专用磁带，又怎会有风靡全球的尊巴？如果不是车载音响故障，爱斯基地乐队的最热单曲或许会夭折在丹尼斯·波普的嘲笑声中吧？人人都说知错就改，可认为性欲有害身体健康的美国医生偏偏知错不改，虽然没有实现自己最初的全民禁欲之梦，却意外造就了举世闻名的早餐麦片。人人都说脚踏实地，但瑞典郊区扫地的企业家偏偏好高骛远，从创立清洁公司到运营实体物流公司，再到打造网络信息平台，最终成为亿万富翁。所有的故事，都只是为了让我们知道，一切未知并非不可知，所有神秘的故事其实并不神秘。如果问我，说了这么多，重点是什么？我会回答：是从这本书开始，我学会随手记录自己各种渺小、平凡的“胡思乱想”。最后，借用马格努斯对《小宣言》的定位做个定义：如果宣言满是包装好的想法和观点，只等你接受消化，那么《小宣言》就是一本帮助你形成自己想法和观点的指导手册。

写到此，原有的激动之情渐渐消逝，只剩下忐忑不安，因为我深知自己能力有限，甚至担心自己文字拙劣，无法如实传达作者的真知灼见。故而在此提前恳请各位读者的原谅，也欢迎大家批评指正。最后，感谢中信出版社给予我这次学习的机会。

2017年10月于丽江

注释

前言 未来从何而来

“在药学研究领域，21世纪初美国食品药品监督管理局批准的所有药物中……”： Hurley, Dan. “Why Are So Few Blockbuster Drugs Invented Today?”*New York Times*, November 13, 2014.

第一章 饱受信息轰炸的社会

有关雅龙·拉尼尔的引文：Khatchadourian, Raffi. “The Doomsday Invention.” *The New Yorker*, November 23, 2015.

第二章 欢迎来到“脱社”时代

有关怪物能量饮料的认识和相关细节：Krantz, Matt. “This isn’t your father’s Nasdaq.”*USA Today*, March 2, 2015.

第三章 创造的时刻

有关炼金术的内容：Ball, Philip.“A shared secret?” *Chemistry World*, August 26, 2015.

第四章 想法的不同

1. 向日葵与三角梅的比喻：Heller, Nathan. “Listen and Learn.” *The New Yorker*, July 9, 2012.

2. 有计划地旅行和漫无目的地旅行相关内容：Rowland Smith, Robert. “Beyond Ideas.”Lecture at The Royal Society for the encouragement

of Arts, Manufactures and Commerce, London，July 7, 2015.

3. “世界是平的还是座高山”的概念由彼得·蒂尔提出，引自他2012年在斯坦福大学的授课笔记。Peter Thiel’s CS183: Startup - Class 3 Notes Essay”，http://blakemasters.com/post/20955341708/peter-thiels-cs183-startup-class-3-notes-essay retrieved on December 3, 2015.

第五章 灵感地带

1. 延斯·斯彭德鲁普的所有故事引自2015年12月4日的个人访谈。（延斯·斯彭德鲁普很固执，所以公司创立的种种事务，都是他和他最亲的兄弟乌尔夫一起完成的，故案例中的事迹包括兄弟二人。）

2. 美泰公司和宇宙巨人希曼的故事：Harris, Blake. “How Did This Get Made: Masters of the Universe (An Oral History).” Slashfilm.com, October 2, 2015. http://www.slashfilm.com/masters-of-the-universe-oral-history/retrieved.

3. 弗兰克·辛纳屈的事例：Gradvall, Jan.“Omstart: Hur man oerlever sitt inre Finspang och kommerut starkare pa andra sidan.” *Dagens Industri*, May 12, 2014. And “How did Frank Sinatra really get the role of Maggio in From Here to Eternity? ”Examiner.com, July 21, 2010. http://www.examiner.com/article/how-did-frank-sinatrareally-get-the-role-of-maggio-from-here-to-eternity retrieved on December 30, 2015.

4. U2摇滚乐队的故事及引语引自《从天上来》： *The Sky Down*, Davis Guggenheim. Documentary Partner, 2011.

5. 罗伯特·罗兰·史密斯的引语： Rowland Smith, Robert. “Beyond Ideas.” Lecture at The Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce,London, July 17, 2015.

第六章 来自成功彼岸的礼物

1. 詹姆斯·麦克莱姆创立汉堡王的趣闻轶事： McLamore, James W. *The Burger King*.Mcgraw-Hil, 1997.（但是，我在写完本书后，再次回顾参考文献的内容时才发现詹姆斯·麦克莱姆并非真的酒后开车，所以特此道歉。）

2.有关萨姆·哈里斯的故事： Harris, Sam. “Drugs and the Meaning of Life.” *Waking up with Sam Harris*. Podcast Audio. July 4, 2011. https://www.samharris.org/podcast/item/drugs-and-the-meaning-of-life.

3. 有关约翰·西布鲁克的故事： Seabrook, John. *Song Machine*. W. W. Norton & Company, 2015.

4. 有关艾米·怀恩豪斯的故事： *Amy*, Asif Kapadia.Film 4, 2015.

5. 有关尼替西农的发明故事： Lock et al, “From toxo- logical problem to therapeutic use”, Journal of Inherited Metabolic Disease, August 1998,Volume 21, Issue 5 and personal interview with with Sirkka Thomé, SOBI, November 28, 2015.

6.“讲不清道不明”： Kay, John. “Obliquity.”Johnkay.com, 17 January 2004. Retrieved on December 30, 2015.

7. 瑞士制表业的故事：Reddick, Max E. “John Calvin’s Austerity and the Birth of the Swiss Watch Industry.” Monochrome-watches.com, November 13, 2011, retrieved on November 20, 2015.

第七章 接下来会发生什么

1. 约翰·沃克的故事：“Accident plays role in many inventions.” *Smithsonian Magazine*, September 2, 2003.

2. 塞萨尔·伊达尔戈的见解和引语：Hidalgo, Cesar. *Why Information Grows*. Basic Books, 2015.

3. 布莱恩·伊诺的故事： https://en.wikipedia.org/wiki/Discreet_Music retrieved on December 30, 2015.

4. 安德烈·海姆的故事： Colapinto, John.“Material Question.” *New Yorker*. December 22 & 29, 2014.

5. 彼特·丁拉基的故事：Kois, Dan.“Peter Dinklage Was Smart to Say No.” *The New York Times*, March 29, 2012.

6. 弹簧玩具“机灵鬼”的故事：Warner, Andy.“How a Naval Engineer Turned a Torsion Spring into the Slinky. “Backchannel.com, June 23, 2015. https://backchannel.com/how-a-naval-engineer-turned-a-torsion-spring-intothe-slinky-977877664f2d#.ezfrp83wy retrieved on September 8, 2015.

7. 阿尔贝托·佩雷斯的故事：Mendoza-Dayrit, Mylene. “How Beto Perez invented the Zumba.”*The Philippine Star*, May 21, 2013.

8. 爱斯基地乐队的故事：Seabrook, John. *Song Machine*. W. W. Norton & Company, 2015.

第八章 众人的创意

1. 迈克尔·巴佛的故事：“Michael Buffer Interview - How it all started.” YouTube video. Posted July 14,2011. https://www.youtube.com/watch?v=44XNBpl7u2k.

2. 梅莉塔·本茨的故事：https://en.wikipedia.org/wiki/Melitta_Bentz.

3. 玉米片的故事：Soniak, Matt.“Corn Flakes Were Invented as Part of

an Anti-Masturbation Crusade.” *Mental Floss*, December 28, 2012.

4. 尿液与磷的故事：“How PeeBrought You The Modern World.” YouTube Video.Posted October 5, 2015. https://www.youtube.com/watch?v=BTFw5g0WzJ8.

5. 忍者神龟的故事：Collins, Sean T. “How ‘Teenage Mutant Ninja Turtles’ Went From In-Joke to Blockbuster.” *Rolling Stonem*, August 14, 2014.

6. “软件”的起源：Niquette- Paul. “Introduction: The Software Age.” Niquette.com, 1995.http://niquette.com/books/softword/part0.htm retrieved o January 23, 2016.

7. 马特·里德利的故事： Matt Ridley are taken from Frisby, Dominic. “Matt Ridley.” *The Virgin Podcast*, Podcast audio. September 15, 2015. https://www.virgin.com/disruptors/the-virgin-podcast-matt-ridley.Ridley, Matt. The Evolution of Everything. Harper, 2015.

8.“全景天才”：“Brian Eno On Genius, And “Scenius”, Synthopia.com, July 9, 2009. http://www.synthtopia.com/content/2009/07/09/brian-enoon-genius-and-scenius/ retrieved on October 12, 2015.

9. 赶时髦乐队的故事：“FLOOD about the making of Enjoy the Silence @ Short Circuit Presents Mute festival.” YouTube video. May 29, 2011. https://www.youtube. com/watch?v=dm2HM44aAJo&list=PLDw5oArniYUf-0G68fqd7DKhpqkxBQ9Kt.

第九章 无知的幸福

1. 弗洛里安·伊利斯所述艺术展故事：Illies, Florian. 1913：*The Year Before the Storm*. Melville House, 2013.

2. “密涅瓦猫头鹰”：http://www.askphilosophers.org/question/1579.

3. 贾尔玛·温布拉德的故事引自其2015年12月14日的个人专访。

4. 依古姿妮照明公司的故事引自2014年11月28日与尼古拉·奥兰迪的个人访谈以及2015年5月依古姿妮照明公司皮尔乔万尼·切勒乔利的电子邮件。

5. 昆汀·塔伦蒂诺的趣闻轶事：*Director’s Chair*. “Quentin Tarantino.” Season 1, Episode 3. Directed by Robert Rodriguez. El Rey Network. Aired 14 August, 2014.

6. 沃夫·玛路斯的趣闻轶事：*Sommar i P1*.“Ulf Malmros.” Swedish public radio P1. Aired July 4, 2010.

第十章 未知的世界

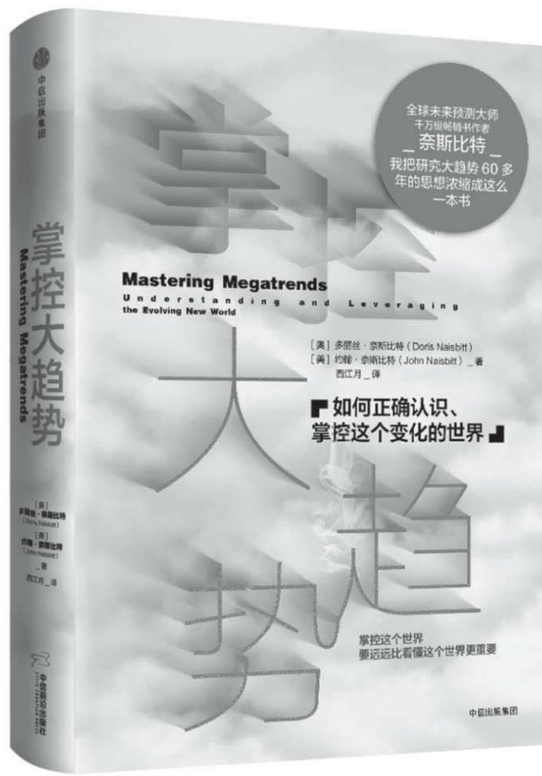
1. 艾伦·沃茨的引语： Sterling, Bruce and Lebkowsky, Jon. “State of the World 2016.” *The Well*. January 3, 2016.http://www.well.com/conf/inkwell.vue/topics/487/Bruce-Sterling-Jon-Lebkowsky-Sta-page01.html retrieved on January 3, 2016.

2.“约阿希姆·费斯特的希特勒传记”：Fest’s biography about Hitler is Fest, Joachim. *Hitler*.Harcourt Brace Jovanovich, 1974.

3. 尼克·卡夫的引语：*20,000 Days on Earth*. Directed by Iain Forsyth and Jane Pollard. Corniche Pictures, 2014.

奈斯比特全新力作

《掌控大趋势》



掌控这个世界要远远比看懂这个世界更重要

超越你的思维宽度和视野长度，让你的未来不再有盲点

继全球销量千万册畅销书《大趋势》后

奈斯比特再次聚焦世界大趋势，
深入解读这个变化、未来的世界